

Il terziario

*Original*

Il terziario / Davico, Luca - In: Servizi: uscire dal labirinto STAMPA. - Torino : Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2018. - ISBN 978-88-941152-6-0. - pp. 17-64

*Availability:*

This version is available at: 11583/2725873 since: 2019-02-20T17:41:10Z

*Publisher:*

Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi

*Published*

DOI:

*Terms of use:*

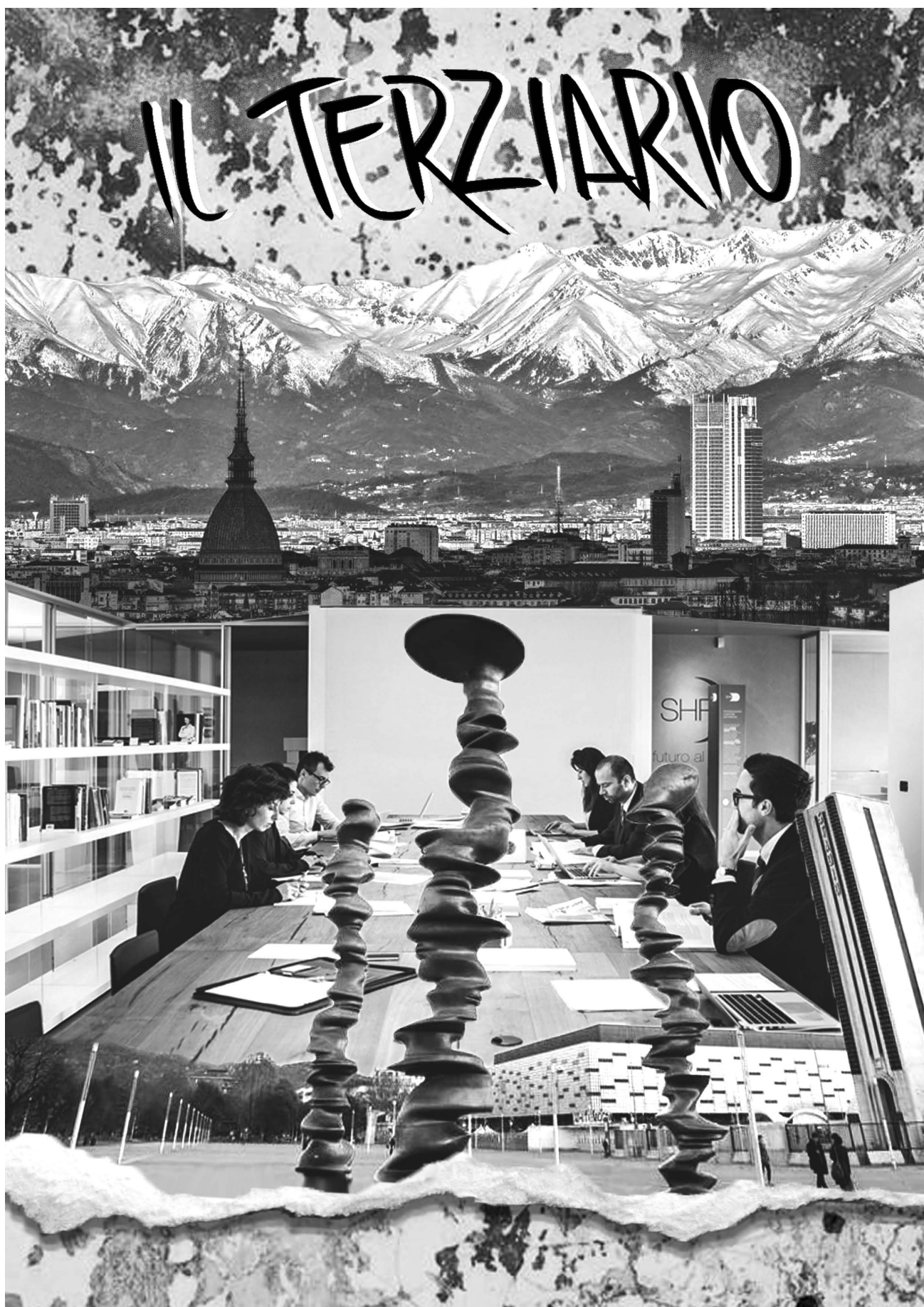
openAccess

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

*Publisher copyright*

(Article begins on next page)

# IL TERZIARIO





### 1.1. UN SETTORE (ETEROGENEO) IN CRESCITA

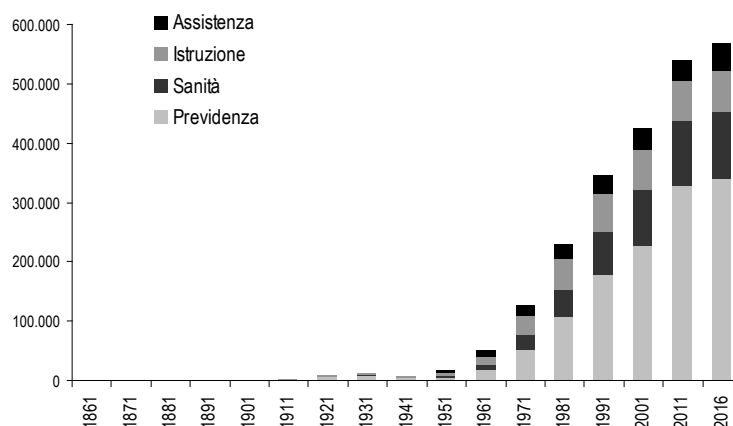
Il terziario nasce all'alba dei tempi: all'epoca della cosiddetta «rivoluzione neolitica», attorno al nono millennio avanti Cristo, diverse innovazioni tecnologiche permettono di aumentare in modo considerevole la produttività agricola e, con essa, il surplus alimentare delle comunità umane; così, qualcuno può cominciare a occuparsi non più di produrre, ma di stoccare, conservare, trasportare e scambiare cibo, beni e materie prime, dando vita al commercio (e alla logistica). In seguito, in società sempre meno legate a una risicata sussistenza alimentare, emergeranno via via altre categorie «di servizio», come quelle amministrative o militari. Anche le città moderne avranno nei servizi, in particolare quelli commerciali, il loro motore propulsivo. Come osservò in un famoso studio lo storico Henry Pirenne, furono i «mercanti girovaghi» dell'undicesimo secolo a porre, in pieno Medioevo, le basi per la «rinascita» delle città, in particolare di quelle che sarebbero poi diventate stabili insediamenti di mercati per lo scambio delle merci.

Per millenni, il settore «dei servizi» coincise perlopiù col commercio e – nel caso soprattutto delle capitali nazionali o regionali – con la pubblica amministrazione che gestiva i poteri politico, giudiziario e militare. Nell'età moderna, in particolare dal XX secolo, in Occidente il terziario comincerà a crescere, essenzialmente per l'effetto combinato di due macro fenomeni: lo sviluppo del welfare state e la progressiva esternalizzazione di servizi da parte dell'industria. Con riferimento al primo, sebbene le fondamenta dei sistemi sanitari, educativi e previdenziali fossero state poste a fine Ottocento, solo dalla metà del secolo successivo si andranno strutturando i grandi apparati pubblici di gestione di tali servizi. Un'indicazione approssimativa dello sviluppo del welfare pubblico proviene dai dati relativi alla crescita della spesa sociale, in Italia – più o meno come in tutti gli altri Paesi occidentali – letteralmente «esplosa» a partire dagli anni '60-'70 del Novecento (figura 1.1).

Più o meno nello stesso periodo, all'interno delle imprese manifatturiere comincia a svilupparsi il cosiddetto «terziario di fabbrica», costituito da chi, nelle manifatture, svolge un lavoro d'ufficio anziché di produzione (Olagnero, 1980). Poi, analogamente a quanto avverrà per alcune fasi produttive di manufatti, anche i servizi vengono gradualmente «esternalizzati», perseguendo l'obiettivo di una fabbrica più «snella», superando quindi la concezione della mega-azienda fordista autosufficiente, dotata al proprio interno di quasi tutti i servizi a essa necessari. In Italia, ad esem-

pio, nel ventennio tra il 1960 e il 1980, la quota di occupati in aziende di «servizi alle imprese» aumenta<sup>1</sup> dell'84,4%, accrescendo inoltre la sua incidenza sul totale degli addetti al terziario dal 28,8% al 37,9% (Momigliano, Siniscalco, 1986).

**Figura 1.1. Spesa sociale in Italia, per macrosettori**  
Milioni di euro 2009; elaborazioni su dati Istat



Oltre ai due fenomeni appena menzionati – crescita degli investimenti in welfare e dei servizi alle imprese – altri fattori concorrono a favorire il complessivo boom del terziario (Barbieri, Rosa, 1990):

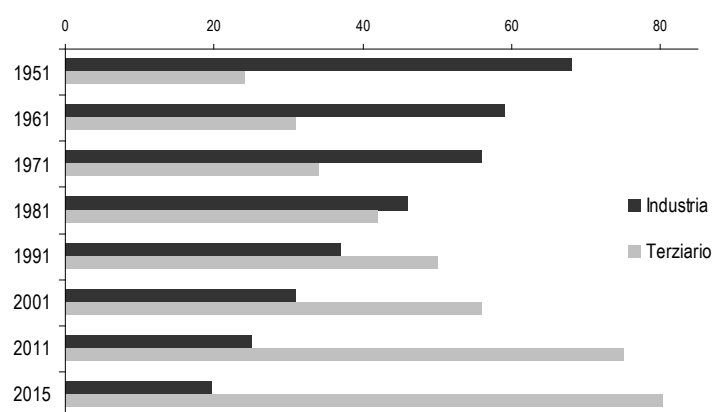
- il progressivo affermarsi di un sistema economico che – grazie a ripetute innovazioni tecnologiche – sempre più si basa su «flussi» (soprattutto di informazioni ed energie) e sempre meno sulla produzione e sul trasporto di beni;
- la rilevanza del «capitale umano» rispetto a quello fisso;
- politiche pubbliche tese a favorire il terziario come «camera di compensazione» sociale in grado di assorbire la manodopera espulsa dall'industria, specie dagli anni '80 del Novecento.

Sebbene sull'avanzata del terziario studiosi e addetti ai lavori comincino a confrontarsi in modo importante non prima degli anni

<sup>1</sup> La tendenza ad esternalizzare i servizi continuerà a crescere in modo costante per decenni, almeno fino alla grande crisi del 2008, quando da parte di numerose aziende si registrerà un'inversione di tendenza, preferendo riportare «in house» servizi un tempo affidati a società terze (SWG, 2010).

'70 del XX secolo, in realtà la sua avanzata risale a ben prima, in piena società cosiddetta «industriale». A titolo di esempio, si può richiamare il caso di Torino, emblema stesso della città fabbrica, in cui la crescita del terziario era già del tutto evidente a metà del Novecento, poi a ritmi sostanzialmente costanti nel tempo, si arriverà negli anni '80 allo storico «sorpasso» sull'industria (figura 1.2).

**Figura 1.2. Addetti a industria e terziario a Torino città**  
Valori percentuali su totale addetti; fonti: 1951-2011 Censimenti imprese, 2015 Istat



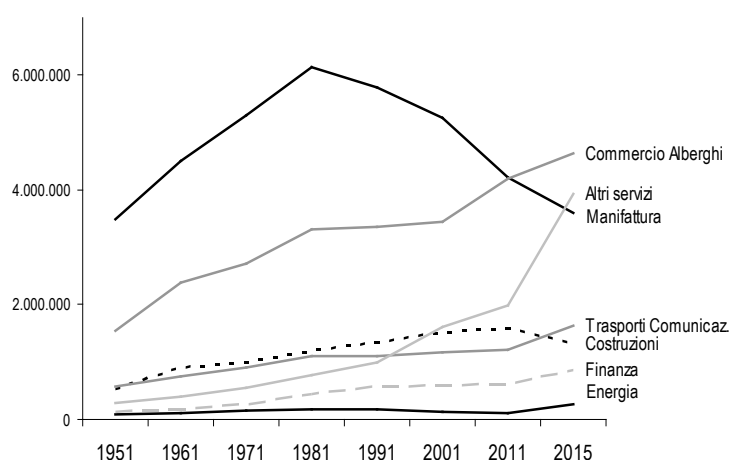
Se la tendenza alla terziarizzazione risulta un fenomeno marcato – e di lungo periodo – perfino in una delle capitali industriali italiane, non stupisce che, a livello nazionale, si sia registrato un costante aumento di addetti in tutti i principali comparti dei servizi (figura 1.3), con un ritmo di crescita particolarmente sostenuto, dapprima nel caso di commercio e turismo, quindi degli altri servizi.

Tradizionalmente il terziario è stato sempre distinto dal primario (il settore che produce le risorse di base, attraverso attività agricola, caccia, pesca, estrazione di materie prime da cave e miniere) e dal secondario (che trasforma le suddette risorse in manufatti). Nell'era moderna, i primi tentativi di classificazione del settore dei servizi risalgono al XVIII secolo: Adam Smith, ad esempio, riteneva quello svolto nei servizi un «lavoro improduttivo», in quanto non generava ricchezza, estinguendo i suoi effetti nell'istante stesso in cui veniva svolto (Viassone, 2011). Questo punto di vista è rimasto per lungo tempo ampiamente condiviso da parte degli

economisti, convinti che il carattere stesso dei servizi non permettesse di considerare questo settore come di pari dignità rispetto a quello manifatturiero, in quanto non in grado di produrre beni materiali cumulabili<sup>2</sup>.

**Figura 1.3. Addetti ai principali settori economici in Italia**

Fonti: 1951-2011 Censimenti imprese, 2015 Istat



Con lo scorrere del tempo, nel XX secolo l'idea che anche i servizi – sebbene in forme diverse da altri settori – producano «ricchezza» comincia a farsi strada e a essere via via sempre più largamente accettata. Allo stesso tempo, le mutazioni interne, rispettivamente, ai settori industriale e terziario rimettono in discussione, almeno parzialmente, i confini stessi tra i due comparti, rendendoli in diversi casi sempre meno distinguibili. Molte delle odierne industrie integrate e sempre più automatizzate hanno caratteristiche (organizzative, ambientali, ergonomiche) molto più simili a quelle di un'impresa terziaria che non a un'officina di vecchio stampo; dal canto loro, molte aziende terziarie risultano sempre più spesso far parte di «intricate reti di partnership» in cui, ad esempio, «piccole aziende con forte specializzazione tecnologica cooperano con grandi player specializzati nel marketing e nei canali distributivi; soven-

<sup>2</sup> Secondo una fortunata – e pluri citata – definizione di Gummeson (1987, p. 37), un servizio è qualcosa che si può acquistare e vendere, ma che non può cascarvi su un piede.

te un'impresa prende parte a vari network e nel campo della ricerca è inserita, allo stesso tempo, in più progetti, su differenti tecnologie che si trovano a differenti stadi di sviluppo» (Osservatorio ICT Calabria, 2014, p. 5). Dunque, si registra oggi sempre più spesso una «crescente interconnessione strutturale tra le produzioni manifatturiere e le attività di servizio che le precedono e le seguono» (Idem, p. 7)<sup>3</sup>.

La stessa ripartizione – ad esempio a fini statistici – degli addetti tra industria e servizi, in diversi casi, rischia ormai di risultare fuorviante: la nascita di un'impresa terziaria «gemmata» da una casa madre industriale farà risultare nelle statistiche uno spostamento netto di addetti tra settori diversi, benché nella realtà i lavoratori siano gli stessi, così come le mansioni da loro svolte (SWG, 2010, p. 12).

Oltre alla questione dei confini esterni – rispetto cioè all'industria – vi è anche quella dei confini interni al terziario. Infatti, più il settore dei servizi è andato sviluppandosi, più ha finito per assomigliare a un enorme «calderone», internamente molto eterogeneo: ad esempio, l'attuale classificazione ufficiale (Ateco) utilizzata dall'Istat, distingue nel terziario quasi una cinquantina di diversi comparti<sup>4</sup> (figura 1.4), poi ulteriormente suddivisi in circa 200 specifiche attività produttive, che vanno dal «commercio all'ingrosso di materie prime agricole e di animali vivi» al «trasporto spaziale», dalle «attività postali con obbligo di servizio universale» alla «fornitura di pasti preparati e catering», dalle «telecomunicazioni satellitari» alle «società di partecipazione e holding», dai «servizi investigativi privati» alle «attività creative, artistiche e di intrattenimento».

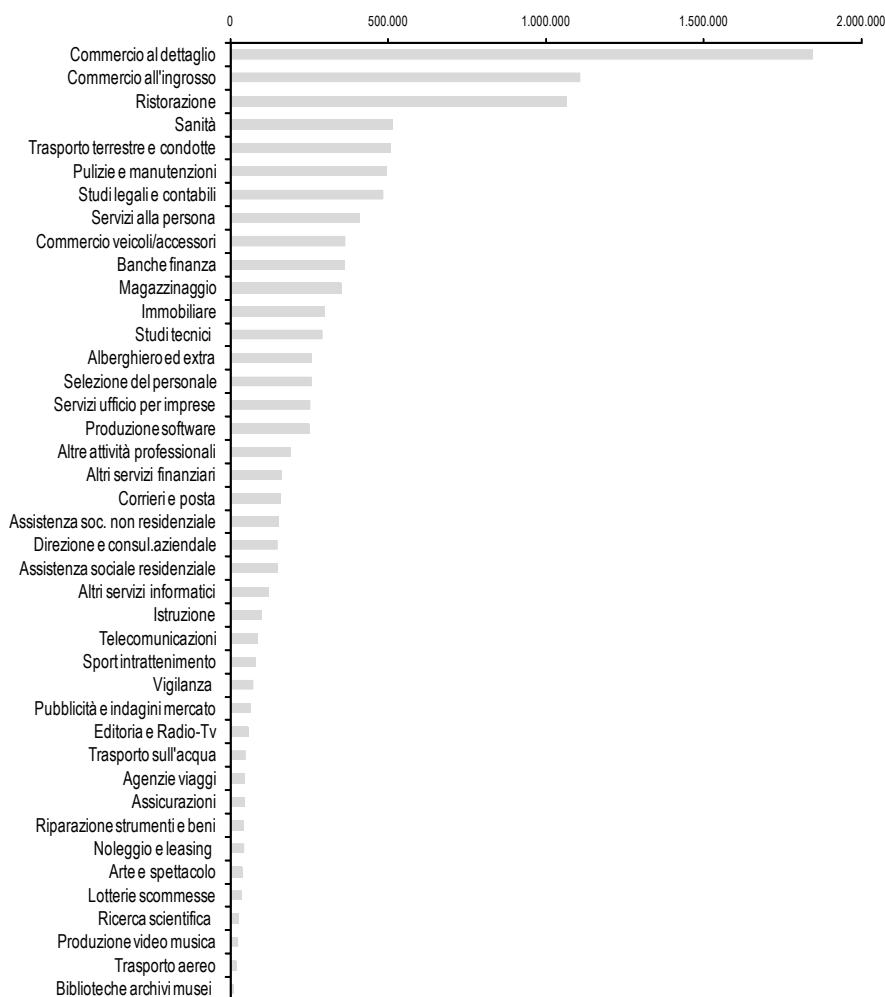
---

<sup>3</sup> Anche la tendenza all'integrazione tra industria e terziario, a ben vedere, non rappresenta una novità assoluta: già trent'anni fa c'era chi sottolineava come «le tendenze prevalenti non risultano indirizzate verso uno sviluppo terziario che soppianta la crescita industriale, ma verso un'evoluzione delle due realtà settoriali crescentemente connotate da legami interattivi e meccanismi di integrazione» (Buran et al., 1988, p. 224).

<sup>4</sup> È bene precisare che, ovviamente, le singole imprese – specie quelle di maggiori dimensioni – possono operare in più comparti produttivi. Dal punto di vista statistico, ciò si traduce in una classificazione multipla, abbinando cioè più codici alla stessa azienda; al tempo stesso, però, viene individuato il comparto produttivo prevalente per quella azienda, il cui codice è quello contabilizzato nelle statistiche ufficiali. A titolo di esempio, se un'impresa opera anche nel settore della ricerca scientifica (codice Ateco 72.1), ma prevalentemente in quello dell'informatica (62.0), sarà con quest'ultimo codice che comparirà nelle statistiche ufficiali.



**Figura 1.4. Comparti del terziario in Italia, per addetti alle unità locali - 2015**  
Valori assoluti; elaborazione su dati Istat, secondo la classificazione Ateco



Non che un certo grado di eterogeneità non caratterizzi, ad esempio, anche il settore manifatturiero: un'acciaieria e un'industria conserviera sono evidentemente ambiti produttivi e lavorativi molto diversi tra loro. Ma, nel caso del terziario, tali differenze esplodono (per tipi di spazi produttivi, tipologie e dimensioni aziendali, modalità di lavoro, processi organizzativi e produttivi, ecc.): si

pensi, per citare pochi banali esempi, alle abissali differenze che intercorrono tra un'impresa di pulizie, un'azienda informatica, una scuola, una ditta di trasporti.

Non a caso, quindi, nei decenni si è cercato da più parti di sistematizzare e classificare i vari comparti interni al terziario, attraverso diverse tipologie<sup>5</sup>.

La più ricorrente distinzione è quella tra una parte «avanzata» del settore dei servizi e un'altra (di solito non meglio qualificata, ma, per contrapposizione, implicitamente riconducibile a un'idea di «arretratezza»). Va detto che, sin dagli albori del suo utilizzo, la dizione di terziario «avanzato» sollevò non pochi dubbi, specie per una «forte ambiguità sui criteri» definitivi (Momigliano, Siniscalco, 1986). Ad esempio, il commercio è quasi sempre stato escluso dal terziario «avanzato» benché in realtà negli ultimi decenni abbia sviluppato radicali innovazioni (si veda anche il capitolo 2 in questo *Rapporto*): in ordine, grosso modo cronologico, i grandi mall, il franchising, gli outlet e da ultimo l'e-commerce. Il maggiore problema è quello di come individuare, nella miriade di tipologie di servizi, quelli da considerare come «avanzati». Salvo una generale concordanza circa l'appartenenza al terziario avanzato del settore ICT (informatica e comunicazioni), sull'inclusione (o meno) di altri comparti l'incertezza regna tuttora sovrana.

Più in generale, per rendere l'idea del «ginepraio» definitorio prodotto dal dibattito contemporaneo sul settore dei servizi, vale la pena citare (in ordine sparso) alcune tra le sue numerose aggettivazioni e caratterizzazioni: servizi «ad alta intensità tecnologica» (anziché «a bassa intensità»), «continuativi» (piuttosto che «discontinui»), ad «elevata» (o meno) professionalità, ad alto/basso

---

<sup>5</sup> Non ci si addentrerà qui nelle numerosissime definizioni e classificazioni del concetto di «servizio» presenti nella letteratura specialistica: ciò sia per ragioni di spazio, sia perché spesso in tale letteratura risultano frequenti i tentativi di usare definizioni sintetiche (talora dicotomiche), accomunando così troppe – spesso diversissime – tipologie di servizi, con l'esito di produrre in realtà quadri più confusivi che chiarificatori. A titolo di esempio, si richiama la definizione di servizio piuttosto vaga, ancorché formulata da un autorevole analista come Christopher Lovelock: «i servizi sono attività economiche offerte da un soggetto a un altro, che comportano sovente prestazioni di durata predeterminata, al fine di ottenere effetti desiderati su chi li riceve, oggetti o altri asset di cui gli acquirenti sono responsabili. In cambio del loro denaro, tempo e sforzo, i clienti dei servizi si aspettano di ottenere utilità e valore dall'accesso a beni, lavoro, capacità professionali, impianti, reti o sistemi, sebbene normalmente non acquistino la proprietà di nessuno degli elementi fisici coinvolti» (adattamento in Viassone, 2011, p. 52).

«contenuto di conoscenza»<sup>6</sup>, «alle imprese» o «alle famiglie», «disponibili» o «indisponibili», «puri», piuttosto che «semi-manifatturieri», «sociali», «al mercato», «pubblici» e «privati» (ma anche «semipubblici»), «intermedi», «al consumo finale».

Questa sorta di ossessione classificatoria presenta probabilmente il suo maggiore elemento di debolezza nel continuo ricorso a tipologie dicotomiche – secondo, dunque, una logica bianco/nero – mentre la realtà concreta del terziario risulta ben più complessa, in molteplici toni di grigio. Per fare un solo esempio, una delle più diffuse denominazioni – quella dei «servizi alle imprese» – può reggere a patto che la si utilizzi con riferimento a una logica di prevalenza, non di esclusività: infatti, molti studi professionali forniscono effettivamente i loro servizi prevalentemente a imprese, tuttavia non in modo esclusivo, poiché tra i loro clienti annoverano anche famiglie e singoli cittadini.

A complicare ulteriormente il quadro, per superare l'insoddisfazione legata alla definizione di terziario avanzato, parte della letteratura più recente utilizza i concetti di «quaternario» (di solito includendovi attività ad «alta specializzazione professionale») oppure di terziario «innovativo», intendendo includervi i diversi servizi ad elevata intensità di conoscenza, rivolti al mercato. Per altro, di tali *knowledge intensive business services* (Kibs), di nuovo, non esiste oggi nella letteratura specialistica alcuna definizione condivisa, così come avviene nel caso dei concetti affini di servizio «innovativo» o ancora «creativo».

Nel primo caso, il concetto di innovazione, finisce per complicare, anziché semplificare, le operazioni definitorie, a causa di una sua sostanziale ambiguità di fondo (si vedano anche Staricco, 2007; Battaglini, Serpolli, 2014; Staricco, 2017 a) e all'assenza di criteri condivisi: a seconda degli autori, dei settori disciplinari o produttivi, l'idea di innovazione viene infatti declinata nei modi e nelle forme più diverse, al punto che attenti studiosi del settore hanno finito per coniare una sorta di definizione quasi tautologica, per cui un'innovazione è tale nel momento in cui gli esperti di un certo comparto la definiscono tale (Amabile, Pratt, 2016).

---

<sup>6</sup> Anche in questo caso, il concetto di conoscenza viene spesso declinato secondo una logica di «riduzionismo» tecnologico, associandolo ad esempio quasi solo a figure professionali del mondo dell'ICT. Se però si usa come parametro del livello formativo la durata del percorso di studi, probabilmente la categoria di attività lavorativa ad «alto contenuto di conoscenza» dovrebbe applicarsi estensivamente a ogni lavoratore con un titolo uguale o superiore alla laurea.

Quanto ai servizi creativi, all'inizio del secondo millennio autori come Richard Florida hanno avuto una certa fortuna nel sottolineare il potenziale di competitività, in una geografia mondiale in cui eccellerebbero appunto le città in grado di incrementare la presenza della «classe creativa», in quanto portatrice di tecnologia, talento e tolleranza. Rispetto a tali teorie – su cui però, di nuovo, non ci si intende qui dilungare più del necessario – vale la pena rimarcare come negli anni siano emersi significativi rilievi critici, specie nei confronti di un utilizzo un po' meccanicista della relazione tra «classe creativa» e sviluppo urbano (si veda, ad esempio: Cominu, Musso, 2009). A titolo di esempio, si può citare uno studio condotto in Italia (Tinagli, Florida, 2005) da cui la metropoli con la massima concentrazione di «classe creativa» risultava Napoli, città che, per contro, presenta numerosi indicatori economici – dal tasso di occupazione al valore aggiunto, alle esportazioni – tra i più critici d'Italia (Cabodi, Debernardi, Mela, 2014).

## 1.2. LA TERZIARIZZAZIONE A TORINO

Nella memoria oggi condivisa il passato di Torino è quello di un'importante città industriale. In verità, la città si era affacciata alla modernità con una connotazione di carattere prevalentemente terziario. In quanto capitale, prima locale, poi – per qualche anno – nazionale, a Torino si concentrava infatti una gran quantità di funzionari, impiegati pubblici, militari, magistrati: nel 1861, ad esempio, l'incidenza della pubblica amministrazione era pari al 18,5% degli occupati, cui si aggiungevano un 15% di addetti ad attività commerciali e un 16% di occupati in altri servizi (di cui un 8,6% di domestici e servitori, per la diffusa presenza di nobiltà, un'altra conseguenza dell'essere capitale; figura 1.5).

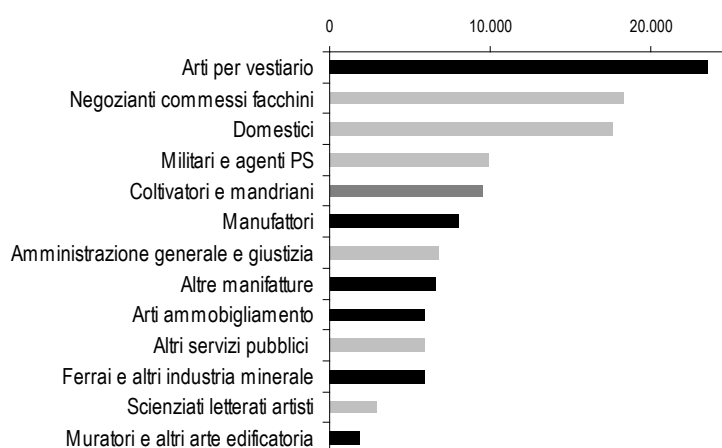
Nel complesso, quindi, il terziario prevaleva sul settore industrial-artigianale<sup>7</sup> (pari al 42,8% degli addetti, perlopiù tessili, con una gran quantità di cucitrici, sarti e calzalai) e su quello agricolo, pari al 7,7% (fonte: Levi, 2001). Alla vigilia dell'Unità nazionale,

---

<sup>7</sup> In generale, la geografia economica dell'Italia dell'epoca era molto diversa da quella novecentesca e, tanto più, da quella attuale: nel 1861, il primo Censimento unitario registrò ad esempio le più alte quote di popolazione occupata nell'industria in Calabria (il 28,8%), Campania (23,2%) e Sicilia (23,1%); le regioni a maggiore caratterizzazione agricola, invece, erano la Val d'Aosta (con un'incidenza pari al 90% del totale degli addetti), il Friuli (81,8%) e il Piemonte con l'81,1% (fonte: Istat).

tra l'altro, Torino aveva lanciato un piano straordinario, articolato in 47 «progetti speciali» (specie di infrastrutture e opere pubbliche) «onde rendere la città sempre più degna di essere la capitale [...]; con in mente il grandioso modello coevo di Parigi, cominciava a essere ipotizzato un ruolo futuro prevalente di città dei servizi» (Levra, 2001, p. XXXIII).

**Figura 1.5. Addetti ai settori produttivi a Torino - 1861**  
Attività terziarie in grigio chiaro; fonte: Primo censimento unitario, in: Levi, 2001



La breve stagione da capitale nazionale produce a Torino effetti piuttosto marcati, innanzi tutto sul piano demografico: nei quattro anni dal 1861 al 1864 la popolazione cittadina cresce del 9,6% (fino a raggiungere i 224.425 abitanti), per poi declinare altrettanto rapidamente nel quadriennio successivo (-14,7%)<sup>8</sup>, dopo lo spostamento della capitale a Firenze. In questi anni – ma ancor più in quelli successivi – non solo cambia il numero dei residenti, ma comincia a modificarsi profondamente la struttura economica della città. Tra il 1871 e il 1881, ad esempio, se il numero di addetti ad alcuni comparti del terziario (come pubblica amministrazione, istruzione, commercio, trasporti) continua leggermente a crescere,

<sup>8</sup> Si tratta del più rilevante calo demografico registrato in un periodo così breve nell'intera storia torinese; il secondo per rilevanza si registrerà oltre un secolo più tardi (tra il 1980 e il 1984), ossia in un'altra fase di drastica transizione epocale (in questo caso, dalla città industriale a quella postindustriale), perdendo in quattro anni l'8,2% di abitanti (fonte: Istat).

è soprattutto l'industria manifatturiera a decollare: +62% in quel decennio. Essendo partita «in anticipo di fase» rispetto al ciclo nascente dell'industria italiana – specie nel settore automobilistico – Torino potrà sfruttare e mantenere tale vantaggio posizionale per molti decenni, legando indissolubilmente i propri destini a quelli dell'industria, fino ad assumere – come noto – i tratti di una «città fabbrica» e a diventare, con Milano e Genova, uno dei vertici del triangolo, motore dello sviluppo nazionale.

Quando in Occidente il settore dei servizi comincia a decollare in modo marcato – grosso modo, dunque, negli anni '60 del XX secolo – l'Italia, e Torino in particolare, sono ancora saldamente legate all'industria come base produttiva fondamentale. Negli anni '70, e poi ancora negli '80, diversi analisti rimarcheranno, a proposito del terziario, da un lato il ritardo italiano rispetto a diverse altre importanti nazioni europee, dall'altro il suo carattere ancora relativamente arretrato, con «una forte quota di terziario tradizionale, quando non addirittura una quota di terziario che ricorda taluni indici dei paesi in via di sviluppo» (Barca, 1989, p. 52). A Torino, in particolare, sono presenti fattori – a un tempo di ordine economico, politico e culturale – che frenano fortemente la possibile riconversione al terziario: una diffusa identificazione collettiva con la fabbrica (ritenuta il «vero» luogo dove si producono lavoro e ricchezza), il timore di perdere la propria storica «vocazione» tecnologico industriale, ma anche una permanente politicizzazione della società civile (centrata sul conflitto di classe industriale), associata a una certa debolezza delle diverse istituzioni territoriali e dell'ente locale nel guidare una differenziazione produttiva (Olagnero, 1980). Così, il tessuto socioeconomico torinese si caratterizza – specie per confronto con altri poli urbani, Milano in primis – per «poca modernizzazione» e per un «eccesso di semplicità» sociale e organizzativa (Bagnasco, 1986, p. 65).

Per diversi decenni nel capoluogo piemontese perdura, inoltre, un clima se non apertamente ostile quanto meno scettico nei confronti della terziarizzazione (Rei, 1992, p. 268): molti imprenditori, politici, accademici, esponenti di forze sociali concordano nel ritenere per Torino, volta per volta, «velleitaria», «esiziale», «irrealistica» e, in fin dei conti, «temibile» la «sirena del terziario». Così, se all'alba dell'industrializzazione italiana, come sottolineato, Torino si era trovata in una sorta di vantaggio posizionale (essendo partita in anticipo rispetto ad altre città), le diffuse resistenze alla terziarizzazione contribuiranno a determinare a Torino un «ritar-

do», che tenderà a permanere per decenni<sup>9</sup>: «il capoluogo piemontese si è risolto tardi a variare il suo assetto urbano; la riluttanza a superare il modello iperindustriale, su cui aveva eretto il suo sviluppo, si è prolungata fino alle soglie del secolo<sup>10</sup>» (Berta, 2008, p. 184). Ciò probabilmente è avvenuto anche perché a Torino la crisi del fordismo è stata graduale, o comunque meno drastica che altrove. E, come osserva Bagnasco (1990), un modello organizzativo rigido e accentrato come quello fordista fatica a modificarsi, a meno appunto di un evento traumatico che faccia temere un possibile collasso del sistema.

---

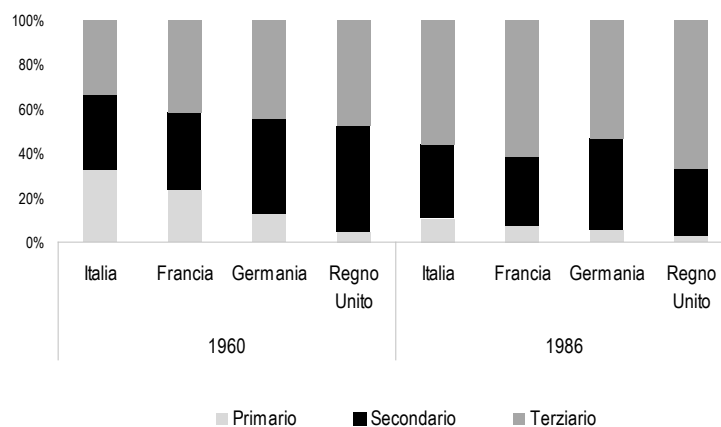
<sup>9</sup> Quello del «ritardo» torinese nel superare il modello della città industriale diventerà uno dei temi più ricorrenti nelle analisi socioeconomiche dell'ultimo quarto di secolo. Si vedano, ad esempio: Olagnero, 1980; Fornengo, 1986; Bottiglieri, 1987; Rei, 1992; Fitzcarraldo, 1995; Davico, 1997; Bagnasco, 2008; Crivello, Davico, Staricco, 2010. Parallelamente, si diffonde a Torino la percezione di un gap crescente rispetto a Milano: dopo gli anni '80 del XX secolo, il rapporto col capoluogo lombardo verrà vissuto dai torinesi in una sorta di perenne oscillazione tra un «complesso di inferiorità» (di fronte alla scalata milanese delle graduatorie nazionali e internazionali) e rigurgiti di orgoglio identitario (associato a una, sempre più velleitaria, volontà di competizione con la nuova capitale economica nazionale). L'ingombrante presenza del capoluogo lombardo è tuttora sentita dalle imprese terziarie torinesi, come testimoniato dalle interviste realizzate nei focus group per questo Rapporto: «Invidia molto chi lavora a Milano, città che ha saputo lavorare sulla borghesia della conoscenza a livello politico ed economico; oggi un operatore internazionale non può non essere a Milano» (consulenza aziendale); «Negli ultimi dieci anni la nostra clientela nell'area torinese è molto diminuita, mentre è cresciuta a Milano, in Emilia, a Roma, cioè il mercato dinamico di oggi» (agenzia per il lavoro); «A Torino possiamo dirci 'qui si vive bene', ma non basta» (pubblicità); «L'Expò ha dato a Milano super competitività, appeal turistico e culturale; Torino sembrava avercela fatta dopo il 2006, ma non è così» (trasporti); «Chi investe in arte contemporanea si dirige ormai a Milano, a Roma (effetto Maxxi), noi stessi investiamo a Madrid, dove c'è molta più rispondenza da enti locali e investitori privati, che qui è declinata» (cultura); «Rispetto a Milano siamo considerati di serie B: a noi le grane tecniche e legali, a loro il denaro» (progettazione); «I nostri competitori milanesi sono avvantaggiati, là ci sono più dinamismo e apertura mentale» (consulenza gestionale); «Il terziario milanese ha più offerta, è più competitivo; d'altronde a Torino non si sta male, c'è meno stress» (marketing); «A Torino abbiamo un solo cliente importante, Lavazza; portare clienti a Torino è impossibile, per cui meglio aprire un nostro show room a Milano» (ICT); «Siamo tagliati fuori dalla posizione geografica e dalle infrastrutture: i grandi gruppi investono a Milano o nel Nordest, non qui» (immobiliare); «Rispetto a Milano e ad altre città Torino resta marginale, con infrastrutture inadeguate, servirebbero migliori collegamenti aerei e ferroviari» (ingegneria).

<sup>10</sup> In un sondaggio realizzato nel 2000, il 40,4% dei Torinesi si diceva convinto di abitare in «una città industriale», la stessa quota percentuale di chi percepiva di vivere in «una città in crisi industriale»; l'idea di Torino come «città del terziario» era prevalente nel 10,3% della popolazione (Davico, Debernardi, 2000, p. 129).

Dopo il breve excursus storico sulle dinamiche evolutive del terziario, in Italia e a Torino, in questo e nel prossimo paragrafo verranno passati in rassegna numerosi dati e indicatori (comparativi), utili a evidenziare i principali aspetti strutturali che hanno caratterizzato nel periodo recente il settore dei servizi.

Si può innanzitutto osservare, in retrospettiva, come i percorsi delle maggiori nazioni d'Europa siano stati piuttosto diversi: nel 1960, ad esempio, l'Italia registrava un quasi perfetto equilibrio tra i tre macro settori (primario, secondario e terziario), una condizione piuttosto diversa non solo dalla Francia (dove l'agricoltura incidereva meno), ma soprattutto da Germania e Regno Unito (entrambe, contemporaneamente, più industriali e già fortemente terziarizzate). Un quarto di secolo più tardi – a metà anni '80 – le distanze tra questi quattro Paesi si erano sensibilmente ridotte: per incidenza del terziario, ad esempio, l'Italia aveva superato la Germania e la distanza col Regno Unito si era ridotta a 10 punti percentuali (figura 1.6).

**Figura 1.6. Evoluzione storica dei macrosettori economici nei maggiori Paesi europei**  
Peso percentuale degli addetti; fonte Oecd



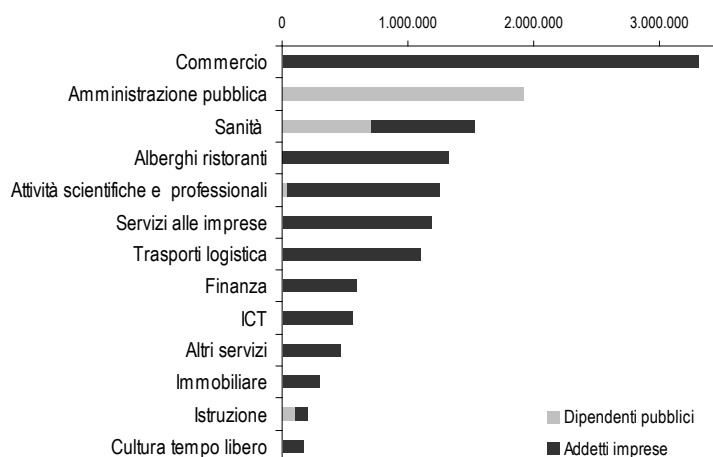
Tre decenni dopo, il gap del nostro Paese con Francia e Regno Unito si è ulteriormente ridotto. Nel 2017 in Italia il terziario contribuisce per il 74% del PIL nazionale, contro un 23,9% derivante



dall'industria e un 2,1% dall'agricoltura, valori allineati alla media continentale<sup>11</sup>.

Quanto all'articolazione tra pubblico e privato, in Italia essa risulta piuttosto variabile, a seconda dei diversi comparti. Considerando ad esempio le quantità assolute di lavoratori, l'incidenza del settore pubblico è molto elevata nei comparti dell'istruzione (con un 51,7% di addetti totali costituito da dipendenti pubblici) e di sanità e assistenza (46,3%). Negli altri comparti – non a caso spesso definiti «di mercato» – la rilevanza del privato risulta invece quasi assoluta: 92,7% nel settore cultura e tempo libero, 97,1% in quello delle attività scientifiche e professionali, 97,8% nel caso di ICT e immobiliare, 97,9% per la finanza, 98,8% per i servizi alle imprese, 99,2% per trasporti e logistica, 99,8% per il commercio e per alberghi e ristoranti (figura 1.7).

**Figura 1.7. Peso occupazionale di pubblico e privato nei comparti terziari in Italia - 2015**  
Numero assoluto dipendenti pubblici e addetti imprese private; elaborazioni su dati Istat



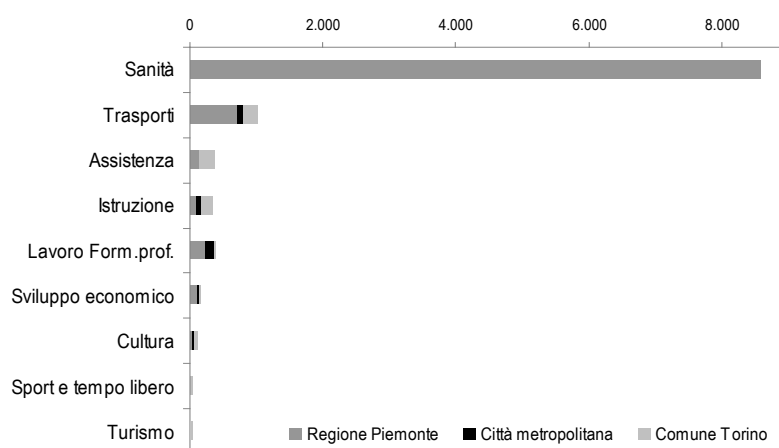
Il contributo del settore pubblico al terziario, naturalmente, non si esaurisce nell'essere un erogatore diretto di servizi; diverse politiche pubbliche, infatti, esercitano spesso un'influenza significativa

<sup>11</sup> Anche il peso dei singoli comparti terziari è in Italia simile alle medie europee, con quasi il 30% del PIL dei servizi prodotto da commercio e trasporti, tra un quinto e un quarto dalla pubblica amministrazione, un quinto circa dal settore immobiliare.

sul terziario di mercato, ad esempio esternalizzando servizi, attraverso diverse forme di partnership o di convenzionamento che possono stimolare la crescita di imprese private. Si pensi al caso del sistema sanitario pubblico che, attraverso un sistema di convenzioni, di fatto indirizza ai privati una notevole quantità di pazienti per esami e terapie. Oppure, nel caso del Comune di Torino, viene oggi affidato all'esterno (attraverso appalti, concessioni o con altre modalità) il 99% dei servizi sociali per minori, l'87% delle attività sportive e per il tempo libero, l'85% dei servizi turistici, l'84% della formazione professionale e dei servizi per il lavoro; inoltre, il 55% dei servizi sociali per adulti e anziani, il 43% dei servizi di istruzione, il 34% delle attività culturali (Davico, 2016). Infine, il settore pubblico può influenzare lo sviluppo dei servizi privati anche attraverso investimenti, sia diretti a specifici comparti sia «di contesto»: ad esempio investimenti turistici per migliorare l'immagine della città, da cui possono trarre beneficio il comparto alberghiero, quello della ristorazione, ma anche i settori della cultura o dei trasporti. A questo proposito, può risultare utile sottolineare come la gran parte dell'attuale investimento degli enti locali sia oggi diretta al settore sanitario, cui la Regione destina oltre la metà dei suoi stanziamenti annuali (figura 1.8); beneficiano inoltre

**Figura 1.8. Spesa di Regione Piemonte, Città metropolitana e Comune di Torino per i principali comparti terziari - 2017**

Milioni di euro; elaborazioni su dati dei bilanci preventivi



di quote relativamente significative i settori dei trasporti, dell'assistenza, dell'istruzione, del lavoro e della formazione professionale.

Ancora, specifiche politiche pubbliche possono essere finalizzate ad attrarre investitori (e/o a trattenere chi è già insediato). Il Comune di Torino, ad esempio, tra il 2017 e il 2018 ha varato il piano *Open for Business*, proponendo a prezzi vantaggiosi a potenziali investitori terziari una cinquantina di aree dismesse (pubbliche e private), promuovendo il territorio torinese e «le sue eccellenze» a saloni internazionali e presso metropoli straniere (di recente, ad esempio, negli Emirati Arabi o a San Pietroburgo), semplificando le procedure dello Sportello unico attività produttive, allo scopo di attrarre nuovi investitori.

### 1.3. LA STRUTTURA DELLE IMPRESE

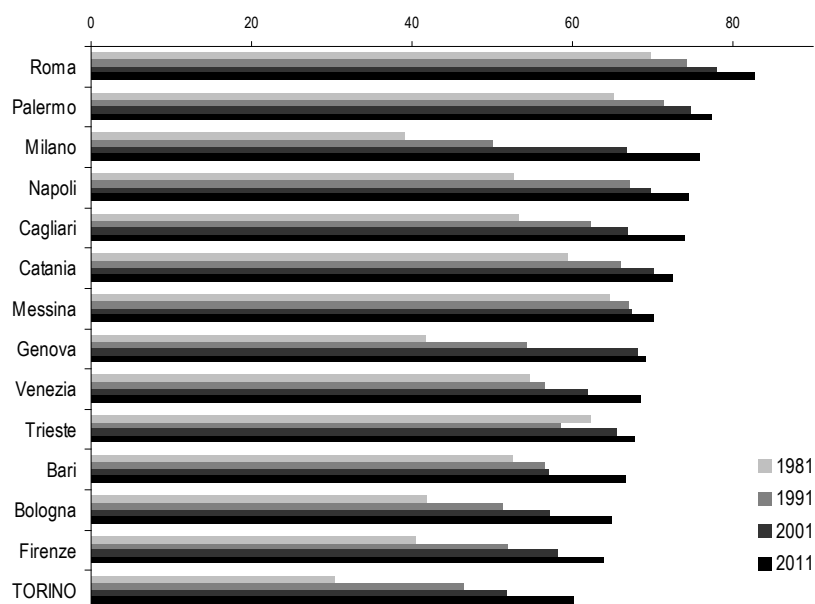
Passando ad analizzare in modo più specifico il terziario privato, in termini occupazionali Torino risulta, contemporaneamente, ultima tra le città metropolitane per incidenza di addetti e prima per crescita di importanza del settore, la cui incidenza è raddoppiata negli ultimi trent'anni.

In altri termini, i dati più recenti evidenziano che il «ritardo» di Torino nel processo di terziarizzazione – messo in luce da molti autori negli scorsi decenni, come evidenziato nel paragrafo precedente – rimane, ma si assottiglia (figura 1.9): le distanze tra capoluogo piemontese e altre città metropolitane del Centronord si sono costantemente ridotte rispetto a dieci, a venti e a trent'anni fa<sup>12</sup>.

Tra le diverse città metropolitane emergono talvolta differenze molto significative quanto a composizione interna del terziario (tabella 1.1). A Roma, ad esempio, risulta di molto superiore alla media il rilievo sia del comparto dei trasporti (particolarmente importante anche a Genova) sia di quello ICT. A Milano i servizi alle imprese hanno un peso decisamente elevato, così come i comparti turistico e immobiliare a Venezia o come quello finanziario a Trieste. Nelle metropoli meridionali risulta decisamente superiore alla media la rilevanza sia del commercio sia della sanità. Per quanto riguarda Torino, l'incidenza di quasi tutti i comparti (in particolare, commercio, trasporti, servizi alle imprese, alberghi) risulta netta-

<sup>12</sup> Per quanto riguarda le metropoli del Mezzogiorno, il terziario rimane molto rilevante, ma con tassi di crescita nei decenni inferiori rispetto al Centronord.

**Figura 1.9. Incidenza del terziario sull'occupazione nelle città metropolitane**  
Valori percentuali sul totale degli addetti; fonte: Istat



**Tabella 1.1. Incidenza degli addetti ai comparti terziari nelle città metropolitane - 2015**  
Valori percentuali sul totale degli addetti, in ordine di rilevanza a Torino; fonte: Istat

	TO	GE	MI	VE	TS	BO	FI	RM	NA	BA	RC	PA	ME	CT	CA
Commercio	14,8	19,3	20,7	23,5	12,7	18,6	20,1	12,8	26,4	24,2	33,5	26,7	28,9	30,5	23,1
Servizi impr.	6,9	4,0	16,5	9,6	4,3	9,9	6,1	9,8	7,7	7,6	3,2	7,7	4,0	5,7	10,2
Trasp.Logist.	4,6	19,9	6,1	6,5	9,6	5,3	5,1	20,1	8,5	7,0	8,4	7,4	3,9	6,9	7,8
Att.sci.-prof.	8,0	8,7	9,5	6,4	6,6	7,3	8,5	7,6	7,2	7,5	8,6	7,9	8,3	7,8	9,2
Alberghi Rist.	5,4	7,3	7,0	13,7	7,1	8,0	9,1	6,8	9,2	8,3	10,0	9,0	11,5	7,9	9,7
ICT	5,7	2,0	5,8	1,7	3,5	2,9	2,8	9,7	2,4	2,1	1,3	1,5	1,8	1,9	3,5
Sanità	4,9	5,2	3,3	3,3	6,4	5,5	4,9	5,0	5,7	5,7	7,0	10,9	8,0	8,5	7,6
Finanza	6,2	4,0	4,3	1,4	13,7	4,7	3,1	5,9	2,5	3,2	1,5	1,9	1,5	1,9	1,3
Immobiliare	2,0	2,1	1,6	2,7	1,7	2,0	2,4	1,3	1,4	0,9	0,5	1,1	0,8	0,9	1,4
Cultura T.lib.	0,7	1,0	0,8	1,6	0,7	0,7	1,0	1,3	1,3	0,9	1,0	2,4	1,1	1,2	1,2
Istruzione	0,5	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,9	0,6	1,2	0,5	1,0	1,2	1,0	1,1	1,0
Altri servizi	2,4	2,9	2,0	2,7	2,6	2,2	2,7	2,2	2,9	3,1	3,8	3,1	3,7	3,0	3,4
TOT	61,6	76,6	77,6	72,9	68,7	67,0	65,8	82,7	75,1	70,7	78,9	79,5	73,6	76,2	78,7

mente inferiore ai valori medi nazionali; per finanza e ICT, viceversa, si registra a Torino un rilievo superiore alla media. Inoltre, il settore delle attività scientifiche e professionali registra a Torino il secondo numero più elevato di addetti, dopo il commercio. L'insieme di questi dati indicano che, nei decenni, il terziario torinese non solo è cresciuto in termini assoluti, ma soprattutto si è irrobustito nei comparti ritenuti maggiormente «innovativi».

Un paio di caratteristiche strutturali delle imprese giocano un ruolo molto rilevante: la dimensione e la ragione sociale. Numerosi riscontri empirici dimostrano infatti come le imprese più grandi e le società di capitale<sup>13</sup> (che poi, spesso, coincidono) siano quelle maggiormente dinamiche, che più investono in ricerca e sviluppo e che meglio reggono la concorrenza sui mercati, con tassi di mortalità inferiori alla media e livelli sviluppo superiori (Debernardi, 2017). A Torino, ad esempio, rispetto all'anno precedente, le società di capitale sono cresciute del 2,9% nel 2016 e del 3,6% nel 2017, mentre si sono registrate variazioni negative nel caso sia delle società di persone (-4,3% e -1,9%) sia delle ditte individuali: -8,3% e -0,2% (fonte: Cciao Torino, Infocamere).

L'Italia è notoriamente popolata da una moltitudine di piccole e micro imprese. In questo senso, le aziende del terziario nel loro complesso non fanno eccezione, anche se emergono differenze tra comparti. Ad esempio, considerando la rilevanza quantitativa delle imprese con 10 o più addetti, l'Italia è ultima in Europa nei comparti immobiliare, degli studi professionali<sup>14</sup>, delle società di ricerca e dei servizi alberghieri e di ristorazione; è inoltre penultima – precedendo la Grecia – nel comparto del commercio. Viceversa, la taglia media delle imprese del comparto ICT e di quello dei trasporti risulta in Italia sostanzialmente allineata ai valori europei.

Nel nostro Paese, in genere, la taglia delle imprese terziarie è maggiore al Centronord, più ridotta al Sud. Se si considerano le quote di imprese con oltre 10 addetti (tabella 1.2), Milano spesso

---

<sup>13</sup> Fanno parte della categoria delle società di capitale principalmente le spa (società per azioni) e le srl (società a responsabilità limitata), ma vi appartengono anche le società semplificate a responsabilità limitata, le società unipersonali a responsabilità limitata e le società in accomandita per azioni.

<sup>14</sup> La dimensione ridotta di molti studi professionali è legata probabilmente a un insieme di fattori: una scarsa tendenza a creare sinergie e alleanze tra studi, la carenza di business centers, il ruolo perlopiù conservativo giocato dagli ordini professionali, poca conoscenza delle lingue straniere (che frena l'internazionalizzazione), il fatto di rivolgersi a clienti piccoli e non continuativi (Russo, a cura di, 2004, p. 48).

**Tabella 1.2. Addetti in imprese con 10 o più addetti, nelle città metropolitane - 2015**  
Valori percentuali sul totale degli addetti di ciascun comparto; fonte: Istat

	Commercio	Alberghi Ristoranti	Attività scient-prof	Servizi imprese	Trasporti Logistica	Finanza	Immobiliare	ICT	Cultura T.libero	TOT Terziario
Torino	2,9	5,1	1,9	6,9	8,2	2,3	0,3	8,8	2,4	3,3
Genova	3,3	5,7	1,3	6,3	12,1	2,9	0,3	5,6	2,8	3,5
Milano	6,2	10,2	2,3	12,3	11,9	6,2	0,5	9,1	2,4	5,3
Venezia	3,6	12,8	1,5	8,1	9,9	2,6	0,3	5,6	4,2	4,7
Trieste	3,2	6,2	1,8	13,6	11,9	4,2	1,2	7,7	1,4	4,3
Bologna	4,5	8,4	1,4	7,2	6,9	3,1	0,3	5,9	2,4	3,7
Firenze	3,9	12,7	1,0	5,6	9,7	2,5	0,2	5,5	3,1	3,8
Roma	3,5	8,8	1,1	9,4	11,0	2,8	0,5	7,9	2,5	4,0
Napoli	2,7	8,2	0,5	8,5	14,3	1,5	0,3	5,5	4,2	3,4
Bari	2,7	5,4	0,6	9,8	12,3	1,9	0,1	4,4	2,8	3,0
Reggio C.	2,2	4,3	0,2	6,6	9,3	0,3	0,7	3,0	1,3	2,3
Palermo	2,3	6,0	0,4	7,5	11,9	1,1	0,4	4,5	3,5	2,7
Messina	2,4	4,5	0,2	5,2	8,1	1,3	0,1	3,0	3,3	2,4
Catania	2,9	6,9	0,5	8,1	10,9	1,2	0,4	4,7	3,2	3,2
Cagliari	3,6	7,8	0,6	8,7	13,2	2,3	0,2	6,1	6,7	3,7

registra i valori più elevati: ciò si verifica nei settori del commercio, dei trasporti, dell'ICT, delle attività scientifico professionali, mentre nel comparto della finanza è seconda dopo Trieste. Un'elevata incidenza di imprese alberghiere con più di 10 addetti si registra inoltre a Venezia e a Firenze. Torino, tra le metropoli del Centronord, presenta una relativa scarsità di imprese terziarie di taglia superiore a 10 addetti<sup>15</sup> (superata anche da alcune metropoli meridionali),

<sup>15</sup> Tra le imprese terziarie dei direttivi Unione industriale di Torino intervistate per questo *Rapporto* (tra parentesi, di seguito, i comparti di appartenenza) emerge una certa preoccupazione per un tessuto locale di piccole aziende, tra le quali è poco diffusa una «cultura dei servizi alle imprese»: «Qui le piccole imprese spesso non sanno come affrontare i problemi, c'è una domanda inespressa di servizi, cui si associa un'offerta molto parcellizzata» (comunicazione d'impresa); «Con le PMI ci sono grosse difficoltà a comprendere e formulare una richiesta di strategie comunicative» (ICT); «La crescita turistica, molto legata a un'offerta culturale, ha favorito 3 stelle e B&B, che investono poco per migliorare la qualità dell'offerta, non le grandi società degli alberghi di lusso» (turismo); «Le aziende torinesi medio piccole intendono la logistica solo come trasporto, spesso vi provvedono da sole, così do-

con l'eccezione del comparto ICT, in cui presenta valori simili a quelli milanesi; anche per le attività scientifico professionali, a Torino i valori risultano superiori alla media nazionale, con una quota di imprese oltre i 10 addetti seconda solo a quella milanese.

Quanto alla presenza di società di capitale (tabella 1.3), a livello nazionale emergono rilevanti differenze tra i comparti del terziario: così, ad esempio, essa è pari al 77,7% nell'ICT, al 62,8% nel settore dei servizi alle imprese, al 62,5% nel comparto trasporti e logistica, al 56,9% nella finanza, per poi ridursi sensibilmente nel commercio (46,6%), nelle attività culturali e per il tempo libero (45,5%) e soprattutto nei settori alberghiero (37,1%), immobiliare (29,6%) e degli studi professionali (25,2%). Una presenza di società di capitale sensibilmente superiore alla media si ha, per quasi tutti i comparti terziari, a Roma e a Milano, più raramente in altre città metropolitane: a Firenze per i servizi turistici, a Genova per i trasporti, a Venezia per i servizi alle imprese, a Napoli per il settore immobiliare, a Trieste, Bologna e Torino per la finanza.

Un'ulteriore tipologia significativa nell'economia globale è quella delle società multinazionali<sup>16</sup>. Nella città metropolitana di Torino hanno sede 372 multinazionali straniere (cioè con casa madre

---

manda e offerta di servizi innovativi restano scarse» (logistica); «Siamo terra di conquista, molte società estere si insediano qui acquisendo aziende locali, è raro il contrario a causa di aspetti organizzativi e dimensionali delle aziende torinesi» (ICT); «Le sole aziende cresciute durante la crisi sono quelle che si sono riorganizzate, specializzate, offrendo un ventaglio di servizi più articolato e complesso» (logistica). Diverse imprese si stanno attrezzando per crescere dimensionalmente, altre invece non credono che la dimensione ridotta sia un problema e rivelano una certa ritrosia per alleanze o fusioni, specie internazionali, rivendicando la tutela di una propria «specificità»: «Ci stiamo chiedendo come diventare più forti e presentabili sui mercati, superando la soglia di 50 dipendenti e 5 milioni di fatturato» (design); «Nello scenario internazionalizzato è fondamentale guardarsi attorno, puntiamo ad accorpamenti, ma anche a una specializzazione in alcune tipologie di prodotto» (assicurazioni); «La nostra è una piccola azienda di 10 dipendenti, stiamo provando a internazionalizzarci con contatti in Ucraina e Portogallo, ma è molto difficile» (immobiliare); «Siamo già in un network internazionale, valutiamo possibili fusioni con aziende straniere, ma c'è rischio di perdere la nostra identità» (agenzia per il lavoro); «La dimensione aziendale è importante, ma per noi è decisiva la rapidità di reazione e risposta al mercato, siamo più reattivi di tante grandi aziende» (pubblicità); «Non è un problema la dimensione, ma la cultura, la mentalità più o meno aperta di un'azienda» (consulenza aziendale).

<sup>16</sup> Nel linguaggio comune il termine «multinazionale» viene spesso usato per indicare esclusivamente le *corporation*, ovvero le mega imprese internazionali multi locate. In realtà la definizione ufficiale (e statistica) di multinazionale è ben più ampia, comprendendo di fatto ogni impresa – di qualunque taglia – che abbia sedi e/o unità locali in almeno due nazioni.

all'estero), per il 55% operanti nel terziario, per il 41% nel settore manifatturiero e per il 4% nel comparto energetico. Nel 43,4% dei casi le multinazionali terziarie hanno insediato nel capoluogo piemontese la principale sede italiana – e talvolta anche alcune unità locali –, nei restanti casi sono attive a Torino solo con unità locali (tabella 1.4). Nel complesso, lavorano in queste multinazionali 16.358 addetti; la maggior parte di essi (38,3%) opera in multinazionali di servizi alle imprese, quindi nell'ICT (35,6%); la gran parte delle multinazionali terziarie attive a Torino ha la casa madre in Francia.

**Tabella 1.3. Addetti in società di capitale, nelle città metropolitane - 2015**  
Valori percentuali sul totale degli addetti di ciascun comparto; fonte: Istat

	Commercio	Alberghi Ristoranti	Attività scient-prof	Servizi imprese	Trasporti Logistica	Finanza	Immobiliare	ICT	Cultura T.libero	TOT Terziario
Torino	12,2	10,4	8,5	17,7	12,0	13,9	32,5	35,0	17,9	14,4
Genova	13,8	13,2	7,2	19,4	26,1	15,6	39,4	35,3	22,1	16,2
Milano	29,2	28,6	14,7	33,0	19,8	36,3	61,9	48,1	19,7	29,4
Venezia	13,5	19,1	7,6	23,0	20,5	13,8	41,7	37,3	22,0	18,1
Trieste	16,0	12,5	9,1	24,2	26,5	17,5	44,3	41,9	17,6	17,9
Bologna	19,8	19,0	9,2	24,4	10,7	20,9	50,6	37,1	19,9	20,4
Firenze	18,0	31,2	6,9	20,1	14,3	12,9	48,6	34,2	17,6	19,6
Roma	28,1	43,5	11,7	37,9	21,5	25,6	69,4	54,3	25,9	29,8
Napoli	19,4	28,1	6,3	34,4	35,5	13,4	63,3	46,1	32,7	21,0
Bari	16,0	18,5	5,5	26,1	25,2	8,2	46,4	41,5	25,0	16,2
Reggio C.	11,3	10,2	3,0	21,5	25,5	5,2	52,6	25,9	16,5	10,9
Palermo	12,8	16,1	5,2	27,1	27,7	8,2	47,4	35,9	21,5	14,2
Messina	13,9	19,7	4,3	20,9	21,6	8,5	47,2	35,9	24,3	14,4
Catania	17,4	22,1	5,2	29,3	30,5	7,9	50,9	41,2	29,2	17,7
Cagliari	19,6	25,0	7,0	32,9	28,6	14,5	50,0	37,3	23,5	19,7

La multinazionale terziaria con più unità locali e addetti presenti a Torino è Telecom, seguita, per numero di unità locali, dalle catene commerciali GS (francese) e Lidl (tedesca) e dalla Cassa di risparmio di Parma e Piacenza (che fa parte di un gruppo a guida francese); in termini di numero di addetti, subito dopo Telecom, le multinazionali più rilevanti si occupano di selezione e gestione del per-



sonale (Synergie e Manpower) e di ristorazione e catering (Compass).

**Tabella 1.4. Imprese multinazionali del terziario con sede a Torino città - 2016**  
Valori percentuali; elaborazioni su dati Centro estero internazionalizzazione Piemonte

A Torino:		Dipendenti, per nazionalità casa madre	
Solo sede	54,5	Francia	49,6
Sede e unità locale/i	12,6	USA	14,7
Solo u.l. (più di una)	19,6	Regno Unito	8,4
Solo u.l. (una)	67,8	Germania	7,4
TOT	100	Svizzera	6,9
		Paesi Bassi	5,1
		Irlanda	2,3
		Lussemburgo	1,5
		Danimarca	1,1
		Giappone	1,0
		Austria	0,4
Dipendenti, per Settori			
Servizi alle imprese	38,3	Australia	0,4
ICT	35,6	Spagna	0,3
Grande distribuzione	9,6	Russia	0,1
Trasporti Logistica	9,4	Norvegia	0,1
Resto commercio	3,6	Liechtenstein	0,1
Finanza	2,6	Canada	0,1
Editoria	0,4	Belgio	0,1
Alberghi ristoranti	0,4	Finlandia	0,1
Design	0,1	Altre	0,1
TOT	100	TOT	100

Vi sono poi tipologie di impresa oggi di frequente al centro del dibattito, specie per il loro potenziale di innovazione economica e sociale: da un lato il mondo di start-up e imprese innovative, dall'altro la cosiddetta «imprenditoria sociale». Nel primo caso si tratta di un insieme piuttosto eterogeneo di aziende, accomunate però da una forte propensione innovativa, per ciò da molti ritenute una fondamentale risorsa per la competitività del tessuto economico e del territorio in cui operano.

Questo tipo di imprese, tra l'altro, conferma quanto sottolineato nel primo paragrafo di questo capitolo e cioè che per numerose aziende che innovano oggi diventa spesso incerta la stessa classificazione nei tradizionali settori produttivi: a Torino, ad esempio, le imprese innovative iscritte al registro della Camera di commercio operano per la gran parte in due settori (manifatturiero hi-tech e ICT), tra loro intimamente connessi, al punto che la stessa classifi-

cazione dell'attività di una specifica impresa nell'uno o nell'altro settore risulta spesso opinabile. Fatto salvo questo limite definitivo, e provando dunque a classificare le start-up e le PMI innovative del terziario attive nell'area torinese, esse risultano per la quasi totalità concentrate nel capoluogo (tabella 1.5) e operanti soprattutto nei comparti ICT (quasi due terzi) e scientifico professionale (circa un quarto).

**Tabella 1.5. Start-up e imprese innovative<sup>17</sup> terziarie nella città metropolitana di Torino**  
Elaborazioni su fonte Cciao Torino, 2015

	Start-up				Imprese innovative			
	Torino	Cintura	Resto città m.	TOT	Torino	Cintura	Resto città m.	TOT
Commercio	11	1	-	12	8	2	3	13
Alberghi ristoranti	-	-	-	-	-	-	-	-
Attiv. scient.-prof.	62	10	3	75	49	6	5	135
Servizi a imprese	10	1	1	12	5	1	-	18
Trasporti logistica	4	-	-	4	1	-	-	1
Finanza immobil.	-	-	-	-	-	-	1	1
ICT	185	10	7	202	99	14	12	327
Cultura tempo lib.	2	-	-	2	-	-	-	2
Sanità	20	-	-	20	-	-	-	20
Altri servizi	1	-	-	1	-	-	-	1
TOT	295	22	11	328	162	23	21	534

Anche nel caso della cosiddetta «imprenditoria sociale» ci si trova di fronte – forse ancor più che nel caso precedente – a un insieme fortemente eterogeneo<sup>18</sup>, la cui componente quantitativamente più

<sup>17</sup> Le PMI innovative spesso sono aziende consolidate, attive magari da decenni, iscritte a un apposito registro della Camera di commercio di Torino e in possesso di almeno uno tra i seguenti requisiti: aver effettuato innovazioni di prodotto o di processo e investimenti in ricerca, depositato brevetti, partecipato a progetti di ricerca. Le start-up, invece, sono nate da non più di 5 anni, hanno un fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro, non distribuiscono utili; di esse, quelle «innovative» investono una quota significativa in ricerca, oppure sono costituite in misura preponderante da professionalità elevate, o ancora sono titolari di brevetti o software originari (Staricco, 2017 b).

<sup>18</sup> Esso include, a seconda delle fonti, cooperative sociali (finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate), imprese sociali non profit (eroganti servizi «di utilità sociale», dall'assistenza all'educazione, all'ambiente) riconosciute dal decreto legislativo 155 del 2006, società benefit e a responsabilità sociale (imprese profit con l'obiettivo di migliorare i propri impatti sociali e ambientali), start-up innovative a vocazione sociale (riconosciute dalla legge 221/2012), B-corporation (aziende con elevati standard di responsabilità e trasparenza), fonda-

rilevante è quella delle cooperative<sup>19</sup>. Nell'area torinese queste hanno un'incidenza – sul totale degli addetti – inferiore alla media nazionale e alla gran parte delle altre metropoli italiane.

Ciò vale sia per il settore industriale (edilizia compresa), in cui le cooperative<sup>20</sup> incidono per lo 0,2% di tutti gli addetti (contro una media nazionale pari allo 0,7%), sia per il terziario: 4,5%, contro una media nazionale del 6,3%. Nel caso specifico dei comparti terziari (tabella 1.6), in due soli la rilevanza di questa forma societaria risulta a Torino superiore alla media nazionale: trasporti logistica e attività scientifico professionali (in entrambi il capoluogo piemontese è quarto in Italia). Quanto agli altri comparti terziari, Torino si colloca al nono posto per incidenza della forma cooperativa nel comparto immobiliare, al decimo posto nei settori alberghi e ristoranti, finanza, cultura e tempo libero, al tredicesimo posto nei servizi alle imprese e nel commercio, all'ultimo posto nell'ICT.

#### **1.4. LO STATO DI SALUTE DEL TERZIARIO**

L'impatto della crisi del 2008 sulle imprese (di tutti i settori economici) è stato, nel complesso, molto rilevante e, nell'area torinese, peggiore rispetto sia alla media nazionale sia a quella delle cit-

---

zioni, imprese di innovazione sociale (altro insieme a sua volta molto composito). Sullo stato del settore a Torino e in Piemonte, si veda Cciaa Torino, Comitato imprenditorialità sociale, *Torino social impact* (2018).

<sup>19</sup> Da un po' di tempo, in Italia, il tema della cooperazione sta diventando in misura crescente ambiguo. A fronte, infatti, di una cospicua componente fedele alla tradizione solidaristica e mutualistica del mondo cooperativo, si stanno moltiplicando – «come metastasi» – le «cooperative all'italiana», gestite da «fantocci prestanome con l'unica funzione di versare il denaro degli utili realizzati a una srl. [...] Più della metà delle cooperative sottoposte alle ispezioni del ministero risultano irregolari» (Lerner, 2017, pp. 158-159).

<sup>20</sup> Nel sottoinsieme delle cooperative sociali, a dispetto di un dibattito locale in cui Torino viene non di rado dipinta come una «capitale» nazionale del settore, in termini sia di imprese sia di addetti si registra nell'area torinese un'incidenza percentuale sostanzialmente identica alla media nazionale (pari al 2,6% degli addetti totali delle imprese di tutti i settori), inferiore a quella registrata in altre 7 metropoli: Genova, Bologna e Palermo (tutte al 2,7%), Catania (2,8%), Messina (3,2%), Trieste (3,4%), Cagliari (3,9%). Nel terziario, gli unici comparti in cui nell'area torinese l'incidenza delle cooperative sociali è superiore alla media nazionale sono quelli dei servizi alle imprese (6,8%, contro una media del 3,9%), di alberghi e ristoranti (1,4% contro 0,5%) e di trasporti e logistica (0,7% contro 0,3%) (dati 2015; fonte: Asia Istat).

**Tabella 1.6. Addetti a cooperative del terziario delle città metropolitane - 2015**  
Percentuale sul totale degli addetti operanti in tutti i settori; elaborazioni su dati Istat

	Commercio	Alberghi Ristoranti	Attività scient-prof	Servizi imprese	Trasporti Logistica	Finanza	Immobiliare	ICT	Cultura T.libero	TOT Terziario
Torino	0,3	0,6	1,8	7,2	19,9	3,2	0,2	0,6	3,4	2,1
Genova	6,2	0,4	0,5	8,8	5,8	0,6	0,0	1,3	2,4	3,0
Milano	1,5	0,3	2,0	8,2	33,5	11,4	0,8	0,7	4,2	4,9
Venezia	0,9	0,1	0,5	5,4	12,9	22,0	0,1	0,6	30,7	2,8
Trieste	4,9	0,2	0,6	20,6	8,4	1,2	0,0	1,8	5,3	2,9
Bologna	14,9	31,9	2,7	15,0	32,1	6,5	0,8	2,0	7,3	11,5
Firenze	12,4	0,7	0,9	29,0	42,5	9,8	0,1	0,7	10,9	7,5
Roma	1,0	3,0	2,0	17,6	11,3	2,8	0,4	1,2	1,8	5,3
Napoli	0,3	0,3	0,6	10,0	19,5	7,8	0,2	1,9	3,0	3,5
Bari	0,2	7,5	0,4	31,5	19,8	44,9	0,8	2,8	3,5	6,6
Reggio C.	0,5	0,8	0,5	4,6	4,6	6,7	0,6	3,1	6,0	1,6
Palermo	1,0	6,2	1,2	9,5	9,9	7,3	0,7	7,2	3,7	3,9
Messina	0,8	3,8	0,6	10,9	7,3	2,5	0,0	5,6	1,8	2,8
Catania	1,7	1,2	0,5	10,6	9,6	2,5	0,3	5,1	3,0	3,0
Cagliari	1,2	1,4	1,1	7,4	6,0	12,6	0,0	1,8	23,8	2,8

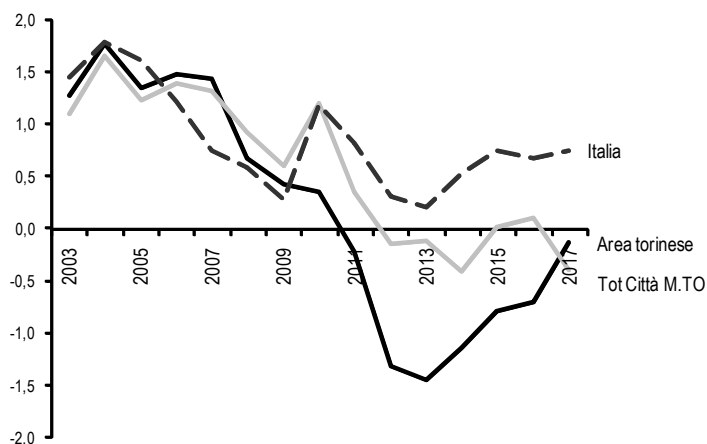
tà metropolitane. Nel quinquennio successivo alla crisi del 2008 il numero di società attive<sup>21</sup> nell'area torinese è diminuito drasticamente, per effetto di un numero di chiusure sempre di gran lunga superiore a quello delle aperture; negli ultimi anni si registra una ripresa, ma il saldo rimane comunque negativo, con valori nettamente peggiori rispetto alla media nazionale (figura 1.10).

Nell'ultimo quinquennio, tale andamento negativo ha caratterizzato maggiormente il settore delle costruzioni (-8,3% di imprese tra il 2013 e il 2017) e quello manifatturiero (-5,8%). Il terziario è andato meno male (-2,9%), ma è la più accentuata variazione negativa registrata nelle città metropolitane italiane, dove nel complesso le imprese terziarie sono invece cresciute del 2,5%<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> L'elenco delle imprese attive esclude quelle che risultano cessate, sospese, temporaneamente inattive, liquidate, fallite o con procedure di fallimento in corso (fonte: Asia Istat).

<sup>22</sup> È curioso che, praticamente nello stesso periodo, il clima di fiducia tra le imprese terziarie della città metropolitana di Torino – sia a proposito della propria

**Figura 1.10. Andamento del numero di imprese nell'area torinese e in Italia**  
 Variazione percentuale sull'anno precedente; elaborazioni su dati Cciaa Torino e Infocamere;  
 l'area torinese comprende il capoluogo e 38 comuni delle cinture



Nella città metropolitana di Torino si registrano variazioni negative particolarmente accentuate (tabella 1.7) nel settore trasporti e logistica (generalmente in crisi nelle metropoli italiane, ma in quella piemontese caratterizzata dal calo più consistente: -11%) e in quello del commercio (con valori peggiori solo a Trieste e a Palermo). A Torino si registrano i saldi in assoluto peggiori tra le città metropolitane in due settori – immobiliare e attività scientifico professionali – che invece nella maggior parte delle città metropolitane hanno un segno positivo; ugualmente il valore peggiore d'Italia (benché, in questo caso, con segno positivo: +1,6%) si registra a Torino per le turistiche, ben distante dai valori di Genova (+12,5%), Napoli (+12,6%), Roma (+16%), Palermo (+16,3%), Catania (+19,4%). I risultati migliori per le imprese torinesi si hanno nei comparti dei servizi alle imprese (+16,9%, sesta migliore variazione tra le città metropolitane) e di cultura e tempo libero (+10,2%, settima migliore variazione).

---

attività economica sia dell'economia italiana in generale – risulti in costante miglioramento (Format Research, 2018). Non è facile dire se tale ottimismo degli imprenditori terziari torinesi sia tale «a prescindere» dai trend reali, oppure se gli intervistati, essendo in gran parte i «sopravvissuti» alla crisi, si dicano ottimisti per questo motivo.

**Tabella 1.7. Variazioni 2013-17 del numero di imprese terziarie nelle città metropolitane**  
Valori percentuali; fonte: Movimprese

	Commercio	Alberghi Ristoranti	Attività scient-prof	Servizi imprese	Trasporti Logistica	Finanza	Immobiliare	ICT	Cultura T. libero	TOT Terziario
Torino	-5,8	+1,6	-3,3	+16,9	-11,0	+2,3	-6,1	+1,0	+10,2	-2,9
Genova	+4,9	+12,5	+6,1	+24,0	+1,2	+16,8	-3,0	+9,3	+14,3	+6,5
Milano	-2,2	+3,7	-2,3	+8,6	-7,5	+5,0	-1,5	-1,3	+3,5	-0,7
Venezia	-1,1	+9,0	+2,1	+18,2	+3,3	+10,6	+2,4	+2,3	+14,2	+3,2
Trieste	-8,7	+3,6	+0,8	+18,6	-7,4	+1,0	-3,7	-2,4	+21,1	-2,7
Bologna	-4,1	+8,2	+1,5	+12,2	-5,2	+1,2	-5,1	+5,9	+7,1	-0,6
Firenze	-2,3	+11,9	+3,1	+13,9	-1,6	+6,0	-3,1	+3,9	+9,0	+1,4
Roma	+2,1	+16,0	+9,2	+24,7	-1,3	+2,9	+8,3	+10,6	+11,4	+7,3
Napoli	+6,7	+12,6	+7,1	+24,0	+0,3	+4,4	+10,7	+5,4	+9,6	+7,9
Bari	-5,7	+11,4	+4,1	+8,1	-5,0	+0,5	+2,0	+6,9	+7,9	-1,5
Reggio C.	+4,9	+8,2	+7,3	+14,9	-0,1	+8,1	+16,9	-1,5	+16,5	+5,7
Palermo	-6,5	+16,3	+1,7	+11,3	-2,5	+2,9	+20,4	+7,5	+5,4	-1,2
Messina	-3,9	+10,4	+13,1	+8,8	-8,7	+4,3	+6,3	+2,4	+4,6	-0,1
Catania	-3,0	+19,4	+4,7	+13,8	+0,8	+6,8	+9,4	+8,0	+11,3	+1,6
Cagliari	-3,3	+7,0	+1,1	+0,5	-8,8	+3,9	+3,9	-3,1	+4,7	-1,2

Per effetto di tali recenti trend, nel periodo 2013-2017 i «pesi» relativi interni al terziario torinese risultano leggermente ridistribuiti: il commercio resta largamente dominante per numero di imprese, ma la sua incidenza sul totale del terziario scende dal 44,9% al 43,5%; in calo è anche il rilievo dei comparti immobiliare (dal 15% al 14,5%), trasporti e logistica (dal 5,3% al 4,9%), attività scientifiche e professionali (dall'8,3% al 8,2%). Viceversa, risulta in aumento l'incidenza dei comparti alberghi e ristoranti (dal 10,6% al 11,1%), finanza (dal 4,2% al 4,5%), ICT (dal 4,3% al 4,4%), cultura e tempo libero (dal 1,7% al 1,9%), ma soprattutto del settore dei servizi alle imprese: dal 5,8% al 6,9%.

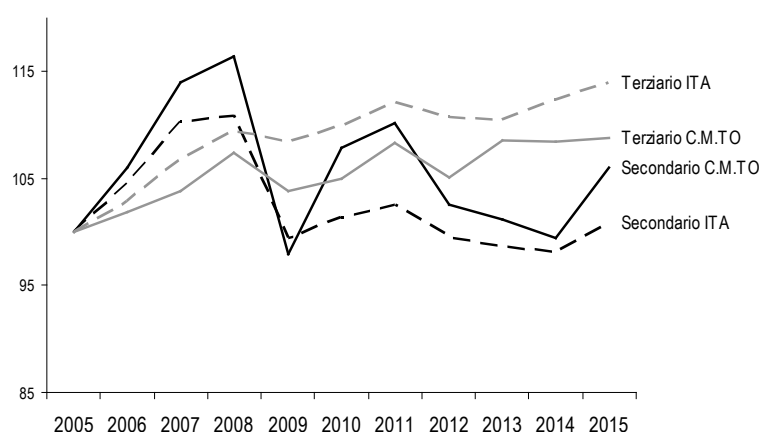
Anche in termini di valore aggiunto<sup>23</sup>, il terziario torinese si conferma più debole rispetto alla media nazionale; ciò da ben prima

<sup>23</sup> Il valore aggiunto è dato dalla differenza fra il valore della produzione di beni e servizi e i costi sostenuti da parte delle singole unità produttive per l'acquisto di input produttivi. In altri termini, esso rappresenta il valore che i fattori produttivi utilizzati dall'impresa (capitale e lavoro) hanno «aggiunto» agli input acquistati

della crisi economica, la quale poi ha amplificato ulteriormente tale gap. Viceversa, nel settore manifatturiero, dove certamente l'impatto della crisi è stato più marcato, l'industria torinese ha mantenuto una capacità di produzione di valore aggiunto superiore alla media nazionale.

Tali dinamiche hanno fatto sì che, nel complesso del decennio, mentre a livello nazionale la crisi del 2008 ha spostato in modo rilevante i pesi percentuali a favore del terziario (con quest'ultimo che ha registrato, anno dopo anno, un rilievo crescente sul valore aggiunto prodotto in Italia; figura 1.11), a Torino ciò non è avvenuto.

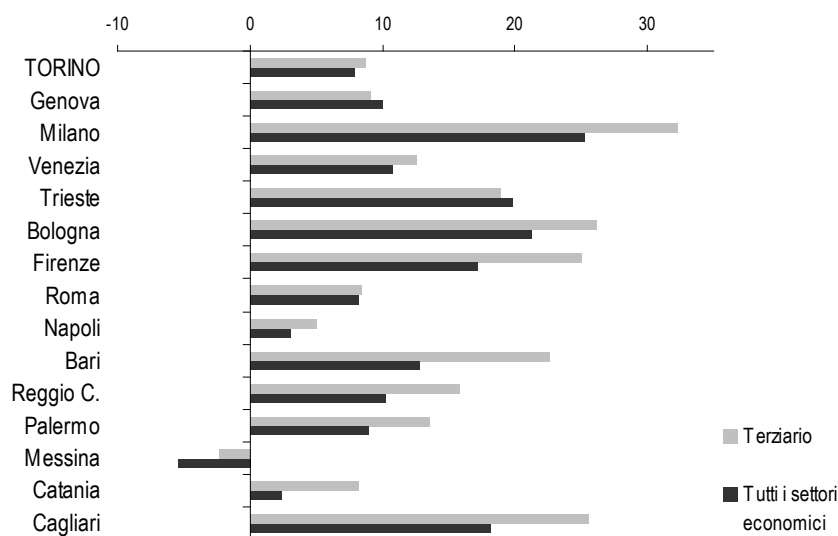
**Figura 1.11. Andamento del valore aggiunto: città metropolitana di Torino e Italia**  
Fatti pari a 100 i valori a prezzi correnti base del 2005; elaborazioni su dati Istat



Nel decennio 2005-2015 si registrano dinamiche radicalmente diverse tra metropoli (come Milano, Bologna, Firenze e alcune meridionali), in cui il valore aggiunto del terziario è cresciuto molto più della media, e altre – tra cui Torino – in cui nel decennio della crisi il terziario ha avuto un andamento simile a quello degli altri settori economici (figura 1.12).

([www.treccani.it](http://www.treccani.it)); nel caso del terziario, il valore aggiunto corrisponde in gran parte alle retribuzioni di dipendenti e consulenti.

**Figura 1.12. Variazioni 2005-15 del valore aggiunto prodotto dal terziario da tutti i settori, nelle città metropolitane**  
Valori percentuali; elaborazioni su dati Istat



Guardando ai diversi comparti del terziario, commercio, trasporti e turismo<sup>24</sup> rimangono quelli che producono la maggiore quota di valore aggiunto, a Torino meno che nella media delle città metropolitane. Nel capoluogo piemontese spicca soprattutto il contributo dell'ICT – decisamente sopra alla media – e quello della finanza (tabella 1.8).

Nel decennio 2005-2015 il capoluogo piemontese registra variazioni positive del valore aggiunto prodotto da finanza e immobiliare, con valori grosso modo allineati alla media nazionale, ma peggiori rispetto a Milano, Bologna, Palermo e Bari (tabella 1.9); sostanzialmente stabile risulta a Torino la situazione dei comparti commercio, trasporti, logistica, turismo, registrando la terza peggior variazione italiana (pur se positiva), con solo +1,4%, valore molto distante, ad esempio, da quelli di Firenze (+18,2%), Bologna (+22,8%) e Milano (+29,3%). Il comparto ICT, invece, registra a Torino una riduzione pari a -5,3% del valore aggiunto pro-

<sup>24</sup> In questo caso, purtroppo, l'Istat non mette a disposizione dati a livello di città metropolitana disaggregati per i tre comparti: commercio, trasporti e logistica, alberghi e ristoranti.



dotto tra il 2005 e il 2015, in un quadro nazionale generalmente critico, ma con alcuni andamenti positivi in città metropolitane come quella milanese, bolognese o triestina. Anche il valore aggiunto prodotto dalle attività scientifico professionali e dai servizi alle imprese<sup>25</sup> risulta in calo a Torino (-2,8%); in questo caso si tratta, di nuovo, di una delle variazioni peggiori registrate nel decennio (solo a Palermo e a Messina è andata peggio), molto distante dal +21,3% registrato a Venezia, dal +32,7% di Milano o dal +38,5% di Firenze.

**Tabella 1.8. Incidenza sul valore aggiunto totale<sup>26</sup>, nelle città metropolitane - 2015**  
Valori percentuali; elaborazioni su dati Istat

	Commercio Trasporti Logistica Alberghi Ristoranti	ICT	Finanza	Immobiliare	Attività scient-prof Servizi imprese	Cultura Tempo libero Riparazioni Altri servizi
Torino	23,7	10,2	8,8	18,4	14,2	5,5
Genova	32,8	3,6	5,4	21,7	12,4	5,4
Milano	26,3	10,2	13,0	14,7	20,0	4,2
Venezia	35,5	3,8	5,5	18,3	11,1	5,3
Trieste	22,3	6,9	15,2	13,8	10,8	4,6
Bologna	27,6	6,7	9,0	17,7	14,6	4,8
Firenze	28,7	4,5	7,4	17,6	17,8	5,6
Roma	21,3	10,2	8,0	16,2	14,9	6,6
Napoli	30,1	5,2	5,0	16,6	11,1	5,2
Bari	28,2	4,9	6,3	16,6	12,1	4,6
Reggio C.	39,1	1,0	3,5	14,7	6,3	5,3
Palermo	24,1	4,6	4,9	18,5	8,5	5,6
Messina	25,8	1,5	4,4	19,1	8,8	5,4
Catania	27,4	3,0	4,9	20,0	9,1	5,2
Cagliari	27,1	5,9	4,4	14,6	10,8	6,2

Nel complesso, il terziario torinese nel decennio 2005-2015 ha dunque perso terreno rispetto a quello della gran parte delle metropoli italiane: infatti, la crescita del valore aggiunto (+8,7%) ri-

<sup>25</sup> Anche in questo caso, l'Istat non rende disponibili per le città metropolitane dati distinti per i settori «Attività scientifiche e professionali» e «Servizi alle imprese».

<sup>26</sup> Nel totale del valore aggiunto del terziario, oltre ai comparti indicati in tabella, è compreso anche quello prodotto dalla Pubblica amministrazione.

sulta inferiore a quella registrata a Genova (+9,1%), Venezia (+12,6%), Palermo (+13,6%), Reggio Calabria (+15,8%), Trieste (+18,9%) e, soprattutto, a Bari (+22,6%), Firenze (+25,1%), Cagliari (+25,6%), Bologna (+26,2%), Milano (+32,3%).

**Tabella 1.9. Variazioni 2005-15 del valore aggiunto, nelle città metropolitane**  
Valori percentuali; elaborazioni su dati Istat

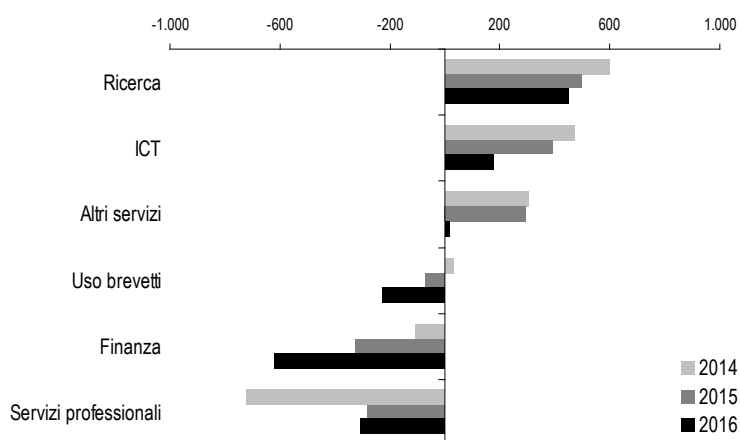
	Commercio Trasporti Logistica Alberghi Ristoranti	ICT	Finanza	Immobiliare	Attività scient-prof Servizi imprese	Cultura Tempo libero Riparazioni Altri servizi
Torino	+1,4	-5,3	+33,7	+29,4	-2,8	+31,0
Genova	+1,5	-9,5	+25,0	+24,1	+7,9	+16,6
Milano	+29,3	+7,6	+51,9	+58,4	+32,7	+32,8
Venezia	+12,1	-23,5	-24,3	+40,6	+21,3	+18,0
Trieste	+17,8	+70,4	+81,7	-7,6	-2,7	+55,1
Bologna	+22,8	+31,8	+63,1	+29,4	+17,4	+28,1
Firenze	+18,2	+2,2	+38,0	+30,9	+38,5	+33,7
Roma	-4,3	-10,3	+19,5	+48,4	+3,4	+30,4
Napoli	+7,5	-29,0	+29,8	+39,8	+3,0	-7,9
Bari	+26,2	+27,4	+35,4	+41,3	+21,1	+14,4
Reggio C.	+60,7	-60,3	-15,7	-15,5	+2,5	+50,7
Palermo	+7,9	-19,3	+108,5	+63,5	-8,6	+16,6
Messina	-5,8	-54,4	-9,4	+18,0	-15,2	-11,3
Catania	+11,0	-39,7	+15,2	+34,9	+1,9	-2,1
Cagliari	+33,3	+40,4	+23,8	+35,5	+14,0	+39,9

Per quanto riguarda l'import-export di servizi, il quadro italiano risulta piuttosto debole, con saldi quasi costantemente negativi (cioè importazioni superiori alle esportazioni) dal 2001 a oggi, tranne in paio di occasioni – nel 2004 e nel 2013 – quando si registrarono saldi debolmente positivi. Secondo gli esperti del settore si tratterebbe di una debolezza «cronica», dovuta a «una scarsa tradizione italiana in fatto di mercati esteri, [per cui le imprese] tendono a muoversi all'estero in ordine sparso, senza particolari aggregazioni, attraverso modalità non troppo efficaci per potersi orientare in una dimensione internazionale» (SWG, 2010, p. 87). Nell'ultimo quadriennio, il Piemonte<sup>27</sup> registra saldi di import-

<sup>27</sup> Le statistiche ufficiali sull'import-export di servizi si basano su diverse fonti (censimenti delle imprese, dati dei soggetti vigilati da Banca d'Italia, indagini campionarie presso alcuni settori economici, informazioni amministrative raccolte

export positivi, benché in ridimensionamento, per i comparti dell'ICT e della ricerca, negativi nei settori dei servizi professionali, della finanza e dell'utilizzo di brevetti (figura 1.13).

**Figura 1.13. Valore dell'import-export di servizi tra il Piemonte e l'estero**  
Milioni di euro; fonte: Banca d'Italia (2018 a)



A Torino, l'unica indagine – purtroppo mai più replicata – realizzata nel 2006 dall'Unione industriale sulla clientela delle imprese del terziario «innovativo» evidenziava come nel 79,2% dei casi la clientela fosse locale (torinese o, al massimo, piemontese), nel 16,9% dei casi di altre regioni italiane e solo nel 3,9% dei casi straniera. In particolare, si caratterizzavano per avere clienti quasi solo locali i comparti delle società di consulenza fiscale, contabile e giuridica (con quasi il 95% di clienti torinesi o piemontesi); quote più elevate di clientela non locale si registravano nei comparti logistica e servizi alla produzione (15,5% di clienti italiani e 7,8% di stranieri), pubblicità e comunicazione (27,2% italiani e 4% stranieri), ma soprattutto nel settore consulenza direzionale e gestione aziendale (38,7% italiani e 7% stranieri).

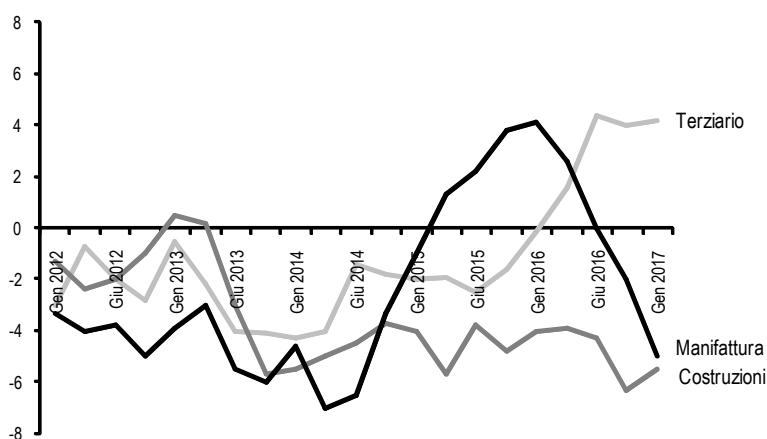
Un aspetto strategico per lo sviluppo di impresa – specialmente in anni di crisi – è quello dell'accesso al credito, ossia della possibi-

---

per obblighi di legge, banche dati sui viaggi e sui trasporti) e, nel complesso, presentano un livello di significatività statistica adeguato a una loro diffusione e analisi solo a livello di macroaree (Nordovest, ecc.) e di alcune regioni (tra cui il Piemonte), non a livello di città metropolitane o province.

lità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo delle proprie attività. In Piemonte nell'ultimo quinquennio i finanziamenti erogati a imprese terziarie<sup>28</sup> sono in tendenziale aumento, mentre sono in calo quelli ad aziende manifatturiere e del settore costruzioni (figura 1.14). Ciò dipende anche dal fatto che i tassi di insolvenza<sup>29</sup> delle imprese terziarie sono più contenuti, anche per la minore incidenza di fallimenti, in Piemonte pari a circa la metà di quelli registrati dalle industrie e a un terzo di quelli delle imprese di costruzione (Banca d'Italia, 2018 a).

Figura 1.14. **Prestiti alle imprese in Piemonte, per settori economici**  
Dati mensili; variazioni percentuali sui dodici mesi; fonte: Banca d'Italia



Un ultimo indicatore che, indirettamente, fornisce informazioni circa la vivacità del settore terziario riguarda l'andamento del mercato immobiliare nei segmenti relativi a uffici e negozi. Per quanto riguarda il numero di compravendite, nelle metropoli italiane tra il 2004 e il 2014 si sono registrati ovunque forti cali (particolarmente marcati a Roma e a Milano), con successivi segnali di ripresa negli ultimi anni. Nel triennio 2014-2017, in termini assoluti, a Roma e a

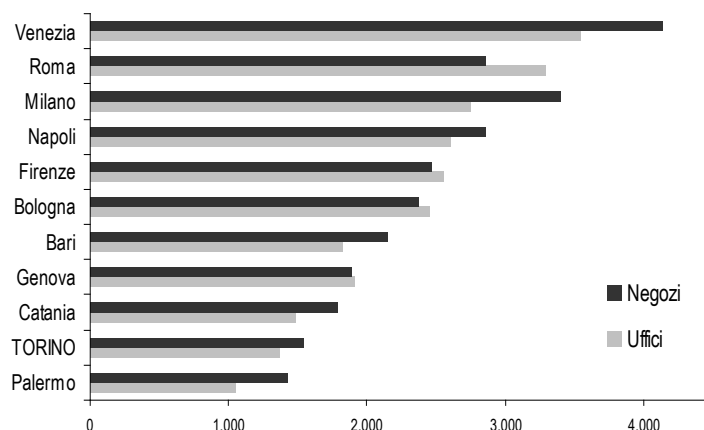
<sup>28</sup> Anche su questo aspetto non sono disponibili dati a un livello sub regionale, per motivi analoghi a quelli esposti nella nota precedente.

<sup>29</sup> Il tasso di insolvenza è dato dal rapporto tra numero di procedure fallimentari aperte in un anno e numero di imprese presenti sul mercato all'inizio dello stesso anno (fonte: Banca d'Italia).

Milano si continua a registrare il maggior numero assoluto di transazioni: in particolare nel segmento di mercato degli uffici, Milano (con una media di 701 compravendite normalizzate<sup>30</sup> annue) precede nettamente Roma (453), quindi Torino (177) e Bologna (166); nel segmento dei negozi, invece, è Roma (con 1.408) a precedere Milano (1.186); Torino è di nuovo al terzo posto (con 603), davanti a Napoli (459) (fonte: Agenzia del territorio).

Per quanto riguarda invece i prezzi (figura 1.15), a Torino – sia nel caso degli uffici sia dei negozi – si registrano valori bassissimi (pari rispettivamente a 1.372 e a 1.541 euro al metro quadro), superiori solo a quelli di Palermo (1.050 e 1.429 euro)<sup>31</sup>.

**Figura 1.15. Prezzi medi di uffici e negozi nei comuni metropolitani - 2017**  
Euro al metro quadro; elaborazioni su dati Agenzia delle entrate (2018 a)



La multinazionale di consulenza immobiliare Jones Lang LaSalle osserva che le differenze di Torino rispetto a Milano e Roma non sono solo quantitative, ma riguardano anche le strategie insediative e, in particolare, la creazione (o meno) di rilevanti agglomerati

<sup>30</sup> I numeri delle compravendite vengono di solito «normalizzati», tenendo conto della quota di proprietà oggetto della transazione: ad esempio, se di una unità immobiliare viene acquistato il 50%, essa viene contabilizzata come mezza transazione.

<sup>31</sup> Non sono però disponibili i dati per Reggio Calabria, Messina, Cagliari e Trieste. Nella graduatoria relativa ai valori delle abitazioni il capoluogo piemontese precede tre città, in quella dei valori dei capannoni industriali Torino registra i valori più bassi d'Italia (dati 2017; fonte: Agenzia delle entrate).

di imprese terziarie: «Torino non ha sviluppato negli anni un vero e proprio centro direzionale e terziario in cui si concentri una quota rilevante dello stock» (Jones Lang LaSalle, 2013, p. 3)<sup>32</sup>.

Nel capoluogo piemontese, piuttosto, esistono oggi diversi «distretti» di taglia media, caratterizzati da una concentrazione di uffici tra i 25.000 e i 50.000 metri quadri (figura 1.16). Per alcuni di questi, in particolare, le tendenze di mercato lasciano ipotizzare una futura crescita della presenza terziaria e dei valori di mercato degli uffici (Jones Lang LaSalle, 2013): ciò vale, ad esempio, per l'area tra Porta Susa e il Politecnico – dove si sono insediati negli ultimi anni il centro ricerche di General Motors, Intesa San Paolo, gli uffici gestionali RAI – per quella di Nizza Lingotto (con FCA, Unicredit, Accenture e, prossimamente, la Regione), per le aree Aurora - Regio Parco (Basic Net, ENI, direzione Lavazza) e Mirafiori (con varie società di servizi del gruppo FCA, oltre a IBM e Altran engineering).

## 1.5. IL LAVORO NEI SERVIZI

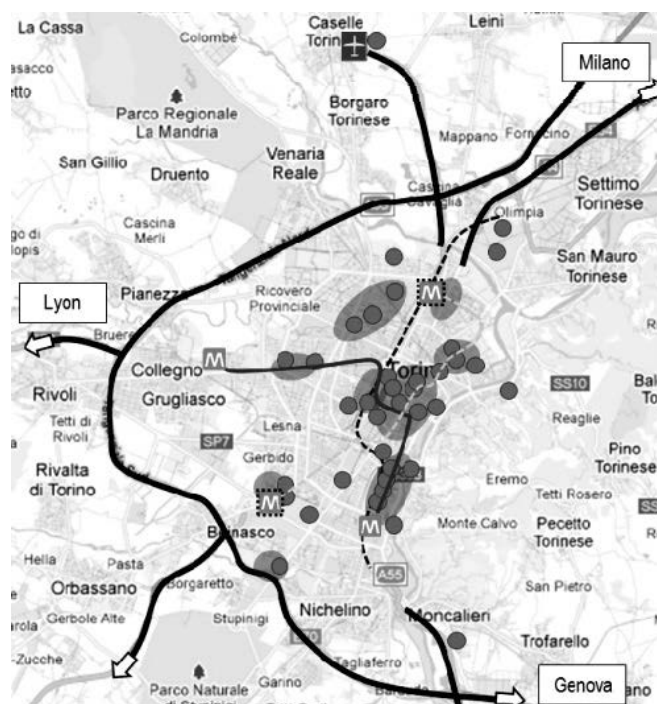
Nel complesso, per parecchi anni dopo la crisi del 2008, la quantità di lavoro creata – nell'area torinese, ma più in generale nel nostro Paese – è andata declinando, fino a una prima ripresa rilevante nel 2015 (da molti attribuita agli effetti dell'applicazione del cosiddetto *Jobs Act*) e un'altra significativa nel 2017. Dal 2008 in poi, a Torino la rilevanza del terziario nel creare posti di lavoro è nel complesso aumentata: se in quell'anno, infatti era pari al 69,9% del totale del lavoro creato, tale valore nel decennio successivo si è stabilizzato

---

<sup>32</sup> A Torino, il dibattito sulla necessità di creare un «distretto terziario» fortemente concentrato risale a molti decenni or sono. Nel 1969, ad esempio, si dava per certa la realizzazione – nei pressi del Duomo – di *Acropolis*, nuovo centro direzionale della città, a forte densità edilizia, con «una dozzina di grattacieli alti centoventi metri [e] tre linee di metropolitana che percorreranno il sottosuolo» (Moriando, 1969; cit. in Olagniero, 1980). Nei vent'anni successivi, si creeranno alcuni rilevanti poli terziari in zone non centrali di Torino e in qualche comune della cintura; poi la crescente riqualificazione di isolati del centro si accompagnerà a una loro progressiva terziarizzazione, ma di tipo «diffuso» e senza concentrazioni «dense». Nel 1995, il nuovo Piano regolatore torinese prevederà, di nuovo, una forte concentrazione del terziario sull'asse della cosiddetta «Spina centrale», riproponendo la suggestione di una serie di grattacieli come simboli emergenti: quello della Regione nell'area della Spina 1, i due grattacieli gemelli (San Paolo e Ferrovie) in Spina 2, quattro «torri» all'ingresso settentrionale in città; di tutti questi edifici alti, in realtà, è stato poi realizzato il solo grattacielo di Intesa San Paolo (Davico, 2016).

**Figura 1.16. Principali distretti direzionali (ellissi) e maggiori multinazionali terziarie (punti), nell'area torinese**

Fonte: Jones Lang LaSalle, 2013

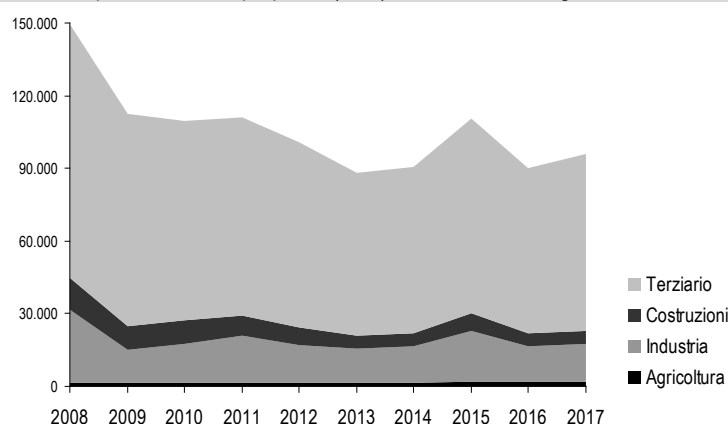


sopra il 70%, fino al 76,1% registrato nel 2017 (figura 1.17)<sup>33</sup>. Hanno risentito meno della crisi il comparto alberghi ristoranti e quello dell'ICT; invece, i più colpiti sono stati commercio, trasporti e logistica e servizi alle imprese (con un crollo occupazionale fino al 2014, seguito da valori oscillanti negli ultimi anni); in calo ten-

<sup>33</sup> Il terziario rimane un settore a prevalenza femminile, con un massimo di donne nei comparti dei servizi alle imprese (pari al 60,4% delle persone assunte nell'area torinese), quindi nel commercio (59,1%), in alberghi e ristoranti (52,1%). La presenza femminile è, invece, nettamente minoritaria in un solo comparto, trasporti e logistica, dove le donne assunte nel 2017 sono pari ad appena il 19,1%, per altro in sostanziale continuità col recente passato (fonte: Orml). Quello dei servizi, inoltre, rimane un settore con una bassa quota di lavoratori stranieri, nell'ultimo decennio costantemente attorno al 10% delle assunzioni totali, ben distante dal 20% di stranieri assunti dal settore manifatturiero o a quasi il 50% del settore delle costruzioni e di quello agricolo (fonte: Orml).

denziale anche i comparti della finanza e delle attività scientifico professionali. Nel 2017, quasi tutto il terziario registra un aumento dei posti di lavoro creati; fanno eccezione le attività scientifico professionali e la finanza (figura 1.18).

**Figura 1.17. Posti di lavoro creati dalle assunzioni nella città metropolitana di Torino, per settori economici**  
Posti equivalenti a tempo pieno (FTE)<sup>34</sup>; fonte: Orml Regione Piemonte

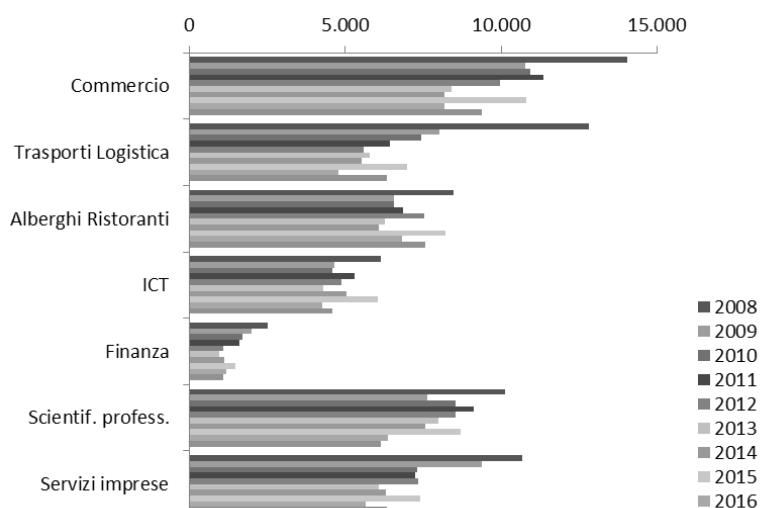


Il confronto dei dati relativi, rispettivamente, alle assunzioni e al lavoro creato permettono di verificare in che misura siano diffuse nei diversi settori economici varie forme di «precariato». Se infatti, per ipotesi, tutte le assunzioni fossero a tempo pieno indeterminato, nella successiva figura 1.19 troveremmo sempre valori pari a 100. Si può notare, invece, come la diffusione di lavoro precario (tempo determinato, somministrazione, ecc.) sia notevole, in particolare, nei comparti dei servizi alle imprese, del commercio e di alberghi e ristoranti; il mondo della finanza, invece, risulta da questo punto di vista un comparto a sé, ancora fortemente caratterizzato dalla presenza di personale assunto a tempo pieno.

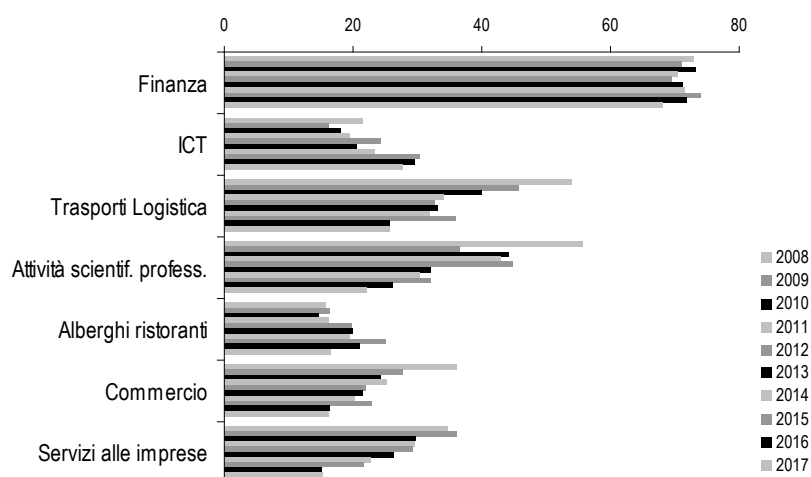
<sup>34</sup> L'indicatore FTE (Full time equivalent) si basa sui posti di lavoro teorici a tempo pieno e della durata di un anno derivanti dalle assunzioni effettuate. A ogni assunzione viene assegnato un valore 1 per quelle a tempo pieno indeterminato, 0,5 se a tempo indeterminato part time e, per le assunzioni a tempo determinato, un numero pari ai giorni previsti fratto 365, ulteriormente diviso per 2 se part time e per 4 in caso di lavoro intermittente. In questo modo ogni assunzione viene pesata sulla base di una stima del suo effettivo impatto in termini di giornate di lavoro create (fonte: Orml).



Posti equivalenti a tempo pieno (FTE); fonte: Orml Regione Piemonte



Percentuale posti equivalenti a tempo pieno (FTE) su totale assunzioni; elaborazioni su dati Orml Regione Piemonte; dati non disponibili per il settore Cultura tempo libero



Nel decennio 2008-2017, i posti di lavoro stabili risultano tendenzialmente in diminuzione nella maggioranza dei comparti terziari<sup>35</sup>, in modo particolarmente accentuato nelle attività scientifiche e professionali, nei servizi alle imprese, nel commercio; risulta invece in aumento (almeno fino al 2015) in alberghi, ristoranti e nel comparto dell'ICT.

Anche dal punto di vista retributivo, tra i vari comparti del terziario si registrano differenze di grande rilievo: in Italia, i dipendenti di banche e finanziarie sono coloro che, tra tutti i diversi settori economici, beneficiano degli stipendi medi più alti (42.284 euro annui; dati 2017, fonte Job Pricing), precedendo chi lavora nelle società di ingegneria (37.269 euro), nelle telecomunicazioni (36.818), nei servizi informatici (36.223), nel comparto assicurativo (34.258), nei mass media (31.856 euro). All'estremo opposto, le retribuzioni mediamente più basse riguardano i dipendenti degli studi di architettura (27.245 euro medi annui), di alberghi e ristoranti (23.280), delle società sportive e di intrattenimento (21.896 euro), dei servizi di ristorazione (21.064 euro), di quelli di vigilanza (20.252 euro) e infine gli operatori di imprese di pulizie<sup>36</sup> o di manutenzione del verde (18.888 euro)<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Viceversa, con riferimento ai contratti «precari», quelli a tempo determinato risultano molto più diffusi della media nei comparti trasporti logistica e cultura tempo libero, i contratti di somministrazione nel commercio, le assunzioni in posizione parasubordinata negli studi professionali e nei servizi alle imprese (fonte: Osservatorio mercato del lavoro Città Metropolitana di Torino). Un ulteriore elemento di debolezza per i lavoratori del terziario deriva dal minor ricorso ad ammortizzatori sociali da parte delle imprese: nel quinquennio 2013-2017, ad esempio, nella città metropolitana di Torino il numero di ore medie annue di cassa integrazione per addetto è stata pari a 204 nel settore manifatturiero, a 152 nel comparto cave miniere, a 140 nel settore agricolo, a 57 nell'edilizia e ad appena 29 ore nei comparti trasporti e comunicazioni, a 25 nel commercio, a 12 nel resto del terziario (fonte: Orml su dati Inps).

<sup>36</sup> Quello delle pulizie è un comparto quantitativamente molto rilevante: secondo recenti stime, che hanno provato a contabilizzare anche il «sommerso», occuperebbe oggi in Italia quasi un milione di addetti (circa la metà del maggiore settore italiano, quello metalmeccanico). Inoltre questo settore è da molti ritenuto simbolico del progressivo impoverimento di molti lavoratori del terziario: una recente inchiesta giornalistica su questo comparto conclude che «il lavoro di manutenzione meno qualificato tende a diventare sempre più necessario e sempre meno retribuito, allargando la fascia di popolazione un tempo definita sottoproletariato» (Lerner, 2017, p. 153).

<sup>37</sup> Negli ultimi anni in Italia alcune distanze retributive tra settori si sono attenuate: ad esempio, nella finanza (tuttora il comparto con le più alte retribuzioni) tra il 2010 e il 2018 si è registrato l'incremento (pari a +8,6%) meno rilevante, preceduto da alberghi e ristoranti +9,5%, servizi alle imprese +10,1%,

I dati relativi alle retribuzioni dei dipendenti<sup>38</sup> nelle posizioni alte e medio-alte delle gerarchie aziendali confermano la condizione privilegiata di chi lavora nel comparto finanziario: tra le prime 150 aziende italiane (di tutti i settori economici) per livelli retributivi di direttori, dirigenti, quadri e manager, il gruppo più numeroso appartiene proprio al comparto finanza – con 15 aziende, prime tra tutte Banca d'Italia, Fideuram e Unipol SAI – precedendo le aziende di comunicazione (14 in tutto; le prime sono Vodafone, Mediaset, Gedi e RCS Mediagroup) e le aziende energetiche (14); seguono 10 industrie elettroniche, 7 farmaceutiche e biotech, 6 alimentari, 5 dell'automotive, 4 aziende informatiche (Sogei, Microsoft Italia, Oracle, Cerved), 4 industrie aeronautiche, 3 aziende del settore trasporti: Autostrade per l'Italia, Trenitalia e Alitalia. Di queste 150 aziende, molte sono concentrate nell'area di Milano (27) e in quella di Roma (21); seguono, a distanza, Bologna con 7 e Torino con 4: Banca Fideuram al 16° posto assoluto della graduatoria, BT Italia telecomunicazioni al 67°, Intesa San Paolo al 74°, Seat pagine gialle (del gruppo Italiaonline) al 145° posto (fonte: Job Pricing, 2017).

Provando a riepilogare, se si considerano contemporaneamente i livelli di stabilità occupazionale e quelli retributivi (figura 1.20), si conferma l'evidente anomalia del settore finanziario, i cui dipendenti risultano decisamente privilegiati, sia per stabilità contrattuale sia per remunerazioni. Tra gli altri comparti terziari, registra entrambi gli indicatori sopra la media anche il settore trasporti e logistica; viceversa, sotto la media (per entrambi gli indicatori) risultano i comparti immobiliare, commercio, attività scientifico professionali e, più di tutti, il settore cultura e tempo libero.

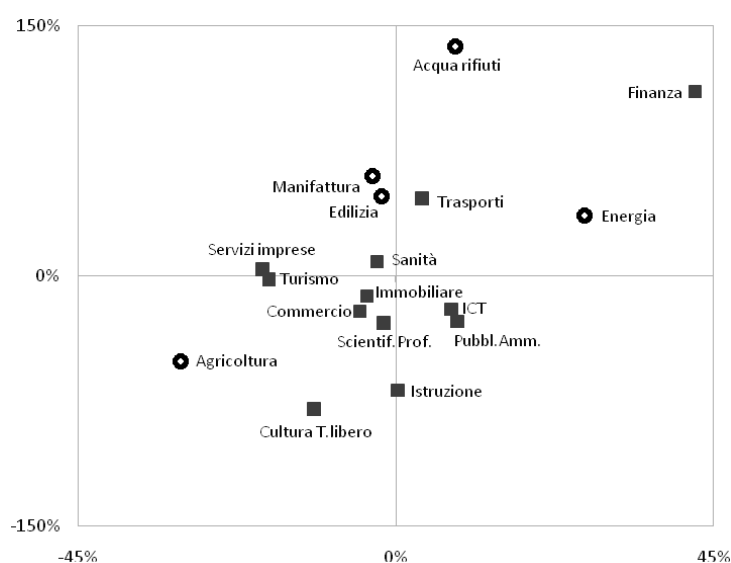
---

trasporti logistica +10,2%, immobiliare +10,4%, ICT +11%, commercio +11,2%, attività scientifiche e professionali +12,1% (fonte: Istat).

<sup>38</sup> In Europa, l'Italia è al dodicesimo posto per livelli retributivi medi (pari a 12,49 euro all'ora) dei dipendenti di aziende con almeno 10 addetti, nettamente distanziata da Regno Unito (14,81), Francia (14,94), Germania (15,67) e, soprattutto, Svezia (18,46), Irlanda (20,16) e Danimarca (25,52) (dati 2014, fonte Eurostat, dati non disponibili disaggregati per settori). Le differenze tra top management e impiegati sono in Italia le più marcate d'Europa. Nel nostro Paese si registrano le maggiori retribuzioni base per gli amministratori delegati (723 euro all'ora), molto più elevate che, ad esempio, in Svizzera (499), nel Regno Unito (465), in Francia (416) o in Germania (412); in questi ultimi Paesi, tuttavia, le retribuzioni reali finali risultano spesso superiori, una volta sommati premi di produzione, dividendi, ecc., ossia le componenti variabili dello stipendio legate al raggiungimento di obiettivi e risultati, aspetti che invece incidono molto poco in Italia (dati 2014; fonte FedEE).

**Figura 1.20. Stabilità occupazionale e retribuzioni medie per settori, nella città metropolitana di Torino - 2015**

Scostamenti dalla media; stabilità in ordinata, retribuzioni in ascissa;  
elaborazioni su dati Osservatorio mercato lavoro Città Metropolitana di Torino e Istat



Buona parte dei dati sopra riportati contribuiscono a confermare le tesi di chi ritiene che, ormai da tempo, si siano separate le traiettorie che per larga parte del XX secolo avevano accomunato terziarizzazione e crescita dei ceti medi. Nella società industriale – come anticipato all’inizio di questo capitolo – la crescita del terziario privato e del welfare pubblico hanno prodotto, generazione dopo generazione, fenomeni di mobilità sociale verso l’alto, con una forte crescita numerica soprattutto di impiegati e quadri intermedi, le categorie in possesso delle cosiddette «credenziali educative» (Cobalti, Schizzerotto, 1994). Queste sono andate appunto a ingrossare le fila del ceto medio, sommandosi ai lavoratori autonomi, cioè commercianti e artigiani. Per decenni, la figura dell’impiegato diventerà l’emblema stesso non solo della terziarizzazione, ma della stessa «modernità», costituendo un modello di figura professionale idealmente contrapposta all’operaio che fatica nell’officina<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Il «colletto bianco» è la figura simbolo del terziario, che lavora in un asettico ufficio, fisicamente separato (anche nella stessa azienda) dai – spesso rumorosi e sporchi – reparti produttivi popolati di «tute blu». La distanza tra queste due figure non riguarda solo l’ambiente di lavoro, estendendosi alla città (quartieri operai e

Già tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90 diversi autori cominciano a rimarcare come le differenze tra «ceto medio impiegatizio» e «classe operaia» siano in fase di evidente attenuazione. Ciò sia perché le differenze di competenze necessarie per lavorare in fabbrica e in ufficio stavano cominciando a ridursi<sup>40</sup> (Dalla Chiesa, 1987) sia perché il terziario in espansione sempre più spesso creava anche mansioni a bassa qualifica, appannaggio di una sorta di «proletariato dei servizi» (Esping-Andersen, 1993). La rilevanza numerica di quest'ultima categoria di lavoratori, nel XXI secolo, s'è fatta sempre più evidente: «la progressiva terziarizzazione dell'economia incorpora [...] un'ulteriore polarizzazione tra occupazione molto qualificata e poco qualificata [in misura] assai più intensa dell'economia basata sull'industria» (Deaglio, Vernoni, Arfaras, 2017, p. 39)<sup>41</sup>.

Tra le ragioni addotte per spiegare la crescita della quota di manodopera poco retribuita e scarsamente tutelata nel terziario viene spesso citato il fatto che – a differenza degli operai industriali, specie delle grandi fabbriche novecentesche – molti lavoratori del terziario operano oggi di frequente in condizioni «frammentate» (in piccole unità locali, attraverso un'infinità di tipologie contrattuali diverse), faticando quindi a «fare massa critica» (Cominu, Papuzzi, Tavella, 2012, p. 43), attraverso organizzazioni storiche come i sindacati o per mezzo di modalità organizzative nuove (che stentano a profilarsi all'orizzonte e/o a decollare).

Tali tendenze, nell'era cosiddetta «4.0», non paiono invertirsi, anzi. Sottolineano in proposito alcuni analisti della cosiddetta *Gig*

---

zone a prevalenza di ceto medio), alla sfera culturale e politica: coscienza di classe operaia in lotta collettiva contro «i padroni», strategie più individualizzate (finalizzate alla carriera) per gli impiegati, spesso in posizione «mediatrice» nei conflitti tra imprenditori e operai (Giddens, 1975).

<sup>40</sup> Ricerche condotte a fine anni '80 rivelavano come ormai la durata dei periodi di apprendimento delle mansioni si fosse uniformata tra operai specializzati e impiegati di fascia bassa, anche per effetto di una crescente eterogeneità e gerarchizzazione interna ai ruoli impiegatizi. Ma, anche in termini più generali (ad esempio, con riferimento a stili di vita, hobbies, consumi culturali, idee, ecc.) le distanze tra questi due gruppi sociali risultavano in evidente attenuazione (Dalla Chiesa, 1987).

<sup>41</sup> A differenza del passato, oggi – specie tra i lavoratori giovani – la distinzione tra mansioni ad alta o bassa qualifica coincide fino a un certo punto con il possesso di «credenziali educative», nel senso che – stanti i diffusi livelli di disoccupazione, nel nostro Paese tra i più elevati d'Europa – spesso anche giovani con titoli di studio medi o elevati, per riuscire a mantenersi e ad acquisire autonomia, finiscono per svolgere per molto tempo lavori a bassa qualifica.

*economy*<sup>42</sup> che «lo sfruttamento dei lavoratori non è nuovo, ma ora, grazie alle tecnologie digitali, può essere fatto in maniera innovativa [...], ad esempio scavalcando le tutele che garantiscono ai lavoratori delle pause giuste, un salario minimo, o mansionari equi, trasferendo il rischio di impresa dagli imprenditori ai lavoratori [...], avvalendosi di algoritmi indecifrabili, che riprogrammano le routine lavorative per massimizzare il profitto di datori di lavoro che si trovano a migliaia di chilometri di distanza, [...] distribuendo i lavoratori in modo che non possano comunicare tra loro» (Graham, Shaw, 2017).

Se la tendenza alla crescita di una fascia dequalificata e poco retribuita di lavoratori caratterizza in generale il terziario a una scala globale, nello specifico contesto torinese si somma un deficit storico (messo in luce già decenni or sono dai primi studi sul «ritardo» del terziario torinese; Rei, 1992): rispetto a molte altre metropoli – italiane e, tanto più, straniera – Torino sconta infatti una perdurante carenza di laureati. Questa, se in passato era conseguenza anche di una scarsa offerta di laureati (a causa soprattutto di un'elevata dispersione scolastica<sup>43</sup>), in anni recenti sembra più che altro dipendere dalla perdurante vocazione delle imprese torinesi ad assumere poca manodopera qualificata<sup>44</sup> (la quale, quindi, per una certa quota, finisce per emigrare).

Sul versante dell'offerta di laureati, nel nuovo secolo, la loro quota è praticamente raddoppiata: tra il 2000 e il 2017 è cresciuta da meno di 10.000 a quasi 20.000 (+93,3%), con i quattro incrementi maggiori registrati nelle stesse quattro aree che sfornano oggi le maggiori quote assolute di laureati: Ingegneria +143% (or-

---

<sup>42</sup> *Gig* è un termine dello slang anglo-americano che si riferisce ad attività temporanee, «lavoretti», incarichi saltuari e occasionali (Brown, 2009).

<sup>43</sup> Da diversi anni, purtroppo, Eurostat non diffonde più – attraverso *Urban audit* – i dati sull'abbandono scolastico a livello di metropoli, ma solo a livello regionale. Nel 2006 il Piemonte – tra le circa 300 regioni dell'Unione Europea – si collocava verso il fondo della graduatoria (al 246° posto), con un tasso di abbandono scolastico precoce tra i 18-24enni pari al 19,5% (contro una media UE del 15,3%). Nel 2016 risulta aver migliorato la propria condizione, salendo al 153° posto, con un tasso di abbandono del 10,2%, migliore della media UE (10,7%). Nel decennio considerato, il Piemonte ha registrato la 33a migliore performance in termini di riduzione della dispersione scolastica (fonte: Eurostat).

<sup>44</sup> Ciò rappresenta un fattore di debolezza, per le imprese, i cui tassi di sopravvivenza sono strettamente legati alla qualificazione di imprenditori e dipendenti: è stato calcolato che, in media, un anno in più nei livelli medi di istruzione aumenti la probabilità di sopravvivenza di un'azienda dell'8% (Istat, 2018, pp. 86-87).

mai vicina a 5.000 laureati annui), Economia +84,5% (raggiungendo quasi i 2.500 laureati), quindi Scienze Politiche +96% e poco meno di 5.000 laureati, Medicina +85% e oltre 1.300 laureati (fonte: Miur).

Il terziario dà lavoro alla maggioranza dei laureati, anche se con rilevanti differenze a seconda del percorso formativo (tabella 1.10). A tre anni dalla laurea, in particolare, trovano lavoro nel terziario privato quote molto alte di laureati in Economia (specie nei settori finanza e servizi alle imprese) e in Giurisprudenza (in particolare nei servizi alle imprese); le quote più basse di occupati nel terziario, invece, si registrano tra i laureati in Scienze MFN (molti dei quali lavorano nell'industria) e in Psicologia (la maggior parte trova occupazione nel settore pubblico). È anche interessante rilevare come la – sempre più ampia, come sottolineato – popolazione dei laureati in Ingegneria sia fortemente differenziata al proprio interno: così, se una quota molto alta di chi proviene da

**Tabella 1.10. Settore di lavoro dei laureati nei maggiori Corsi di laurea torinesi - 2017**  
Valori percentuali; laureati magistrali a tre anni dal titolo; elaborazioni su dati Alma Laurea;  
solo Corsi di laurea con almeno 100 intervistati

	I n g e g n e r i a													
	Automatica informatica	Elettronica telecomunic.	Gestionale produzione	Meccanica aerospaziale	Strutturale edile	Economia	Scienze politiche	Medicina	Architettura	Scienze MFN	Psicologia	Lettere	Lingue	Giurisprudenza
Consul. imprese	12,1	7,6	19,7	7,7	25,0	28,2	5,3	5,1	31,7	13,1	12,0	6,8	11,9	31,9
Informatica	40,5	16,3	12,1	2,7	0,0	3,2	3,2	0,0	1,4	9,5	0,7	1,9	4,0	2,1
Commercio	1,4	1,1	2,7	3,7	0,8	10,0	14,9	2,6	7,8	2,4	2,1	12,5	18,9	14,9
Trasp. Comunic.	7,1	17,4	2,7	0,8	3,1	4,0	13,8	0,0	3,1	2,4	1,4	13,4	9,9	2,1
Credito Assicur.	2,8	2,1	11,0	0,5	1,6	19,8	4,3	0,0	1,4	3,5	2,1	3,8	3,0	10,6
Altri serv.impr.	0,7	1,1	4,3	1,6	2,3	3,6	2,1	0,0	4,2	4,8	5,0	4,8	2,0	2,1
<i>Tot Terz.priv.</i>	<i>64,6</i>	<i>45,7</i>	<i>52,5</i>	<i>17,1</i>	<i>32,9</i>	<i>68,9</i>	<i>43,6</i>	<i>7,7</i>	<i>49,7</i>	<i>35,7</i>	<i>23,3</i>	<i>43,2</i>	<i>49,6</i>	<i>63,8</i>
Tot Pubbl.Amm.	4,2	7,6	2,1	6,2	4,6	7,5	37,2	84,6	8,8	39,3	71,0	44,3	33,6	21,3
<i>Tot Terziario</i>	<i>68,9</i>	<i>53,2</i>	<i>54,6</i>	<i>23,2</i>	<i>37,5</i>	<i>76,3</i>	<i>80,8</i>	<i>92,3</i>	<i>58,4</i>	<i>75,0</i>	<i>94,3</i>	<i>87,4</i>	<i>83,2</i>	<i>85,0</i>
<i>Industria</i>	<i>31,2</i>	<i>46,8</i>	<i>44,9</i>	<i>76,7</i>	<i>60,2</i>	<i>23,3</i>	<i>17,0</i>	<i>5,1</i>	<i>40,1</i>	<i>22,6</i>	<i>5,7</i>	<i>9,6</i>	<i>16,8</i>	<i>12,8</i>
<i>Agricoltura</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0</i>	<i>2,3</i>	<i>0,4</i>	<i>2,1</i>	<i>0,0</i>	<i>1,4</i>	<i>2,4</i>	<i>0,0</i>	<i>2,9</i>	<i>0,0</i>	<i>2,1</i>
TOT	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
N° laureati	228	221	224	536	218	2.413	1.494	1.330	1.153	1.145	1.023	971	754	658

corsi di laurea delle aree automatica e informatica (pari a meno di un quarto dei laureati in Ingegneria a Torino) lavora in imprese terziarie, tale quota risulta invece molto bassa tra chi – circa la metà dei laureati in Ingegneria – proviene da indirizzi meccanico, aerospaziale, strutturale ed edile.

Per quanto riguarda invece i livelli formativi inferiori a quello universitario, nella città metropolitana di Torino (tabella 1.11) il numero di studenti che negli ultimi anni si è diplomato in istituti professionali, tecnici e nei percorsi di istruzione e formazione professionale<sup>45</sup> è stato pari a quasi 10.000 ragazzi. Di questi, la maggioranza si è formata in percorsi maggiormente orientati al

**Tabella 1.11. Diplomati nei principali indirizzi delle Scuole secondarie di II grado e dei percorsi di Istruzione e formazione professionale (leFP)**

In corsivo quelli a prevalente sbocco nel terziario; valori assoluti; elaborazioni su dati Ires, Regione Piemonte

	Scuole secondarie di II grado			leFP (corsi per operatori e per tecnici)	
	2007	2016	Var% 2007-16		2016
<i>Istituto prof. per servizi</i>	4.047	2.247	-44,5	<i>Ristorazione Bar</i>	528
<i>Istituto tecn. economico</i>	2.278	1.944	-14,7	<i>Benessere ed estetica</i>	440
Istituto prof. ind. artig.	1.559	641	-58,9	<i>Servizi di vendita</i>	152
Istituto tecn. tecnologico	2.530	2.446	-3,3	<i>Amministrazione segreteria</i>	132
Liceo artistico	567	615	+8,5	<i>Servizi promoz. accoglienza</i>	22
Liceo classico	1.167	1.007	-13,7	<i>Tot Terziario</i>	1.274
Liceo linguistico	129	1.167	+804,7	Operatore elettrico	300
Liceo scientifico	3.842	4.202	+9,4	Operatore meccanico	233
Liceo scienze umane	981	1.159	+18,1	Riparazione veicoli a motore	106
TOT	17.346	15.502	-10,6	Altri tecnici Ind. Artigian.	136
				Tot Industria Artigianato	775
				Altri percorsi formativi	289
				TOT	2.338

<sup>45</sup> Nel nostro Paese, Piemonte compreso, è ancora sostanzialmente in fase di sperimentazione il cosiddetto «sistema duale» (avviato nel 2016), un modello di formazione professionale per favorire l'integrazione tra «sapere» e «saper fare». In molte nazioni europee, invece, l'intersezione tra istruzione, formazione professionale, tirocinio e lavoro risulta spesso fortemente strutturata, anche attraverso una concentrazione fisica di istruttori e allievi/tirocinanti in veri e propri «distretti» integrati tra agenzie formative e imprese (a proposito delle esperienze in altri Paesi, si vedano ad esempio: *Un anno di sperimentazione del Sistema Duale e Il sistema duale tedesco*, in <http://www.engimtorino.net>).



terziario<sup>46</sup>: nel 2016 si contano oltre 2.000 diplomati in istituti professionali per il settore dei servizi, quasi 2.000 in istituti tecnici a orientamento economico (gli ex ragionieri e periti aziendali), oltre 1.000 provenienti da corsi di formazione professionale, tra i quali spiccano per quantità tecnici e operatori della ristorazione, del benessere, dei servizi alla vendita e dell'amministrazione aziendale.

Nel caso degli istituti professionali e tecnici – per i quali sono disponibili dati confrontabili di lungo periodo – si registra tuttavia una drastica riduzione del numero di diplomati immessi sul mercato, tendenza per altro comune anche agli istituti superiori rivolti all'industria: nel complesso, nell'ultimo decennio sono calati soprattutto i diplomati in istituti professionali (quasi dimezzati: -48,5%), mentre i diplomati in istituti tecnici si sono ridotti dell'8,7%; ciò per effetto di un cospicuo spostamento di preferenze della famiglie nell'iscrivere i figli ai licei (con un boom dei linguistici), in cui i maturati sono cresciuti del +21,9%.

La complessiva offerta di diplomati e laureati sembra al momento sostanzialmente soddisfare la domanda proveniente dalle aziende del terziario. I dati – disponibili, a dir la verità, solo a livello regionale e non a livello sub regionale – evidenziano infatti come oggi i maggiori problemi di reperimento di manodopera interessino soprattutto le imprese industriali (tabella 1.12); per i profili formativi più tipicamente «terziari», invece, emergono difficoltà nel reperire figure professionali adeguate soprattutto nel caso dei diplomati in Istituti superiori per l'informatica e le telecomunicazioni e per i diplomati in Istituti per il turismo.

---

<sup>46</sup> Sono disponibili dati solo sui percorsi di formazione professionale finanziati dalla Regione, non sulle attività formative finanziate dal Miur, dai Fondi paritetici interprofessionali (di aziende, associazioni di categoria e altri soggetti) né sulla cosiddetta «formazione riconosciuta», ossia quella che privati cittadini decidono di pagare di tasca propria (Ires, 2017).

**Tabella 1.12. Difficoltà di reperimento di figure professionali da parte delle imprese piemontesi, per titolo di studio e indirizzo - 2017**

Percentuali di aziende che segnalano difficoltà; fonte: Unioncamere, 2018

<b>LIVELLO UNIVERSITARIO</b>	
<i>Indirizzi a prevalente destinazione terziario privato</i>	
Lingue	36,9
Economia	16,8
<i>Indirizzi a prevalente destinazione settore secondario</i>	
Ingegneria elettronica telecomunicazioni	63,6
Ingegneria industriale	52,7
<i>Altri indirizzi</i>	
Scienze MFN	67,1
Scienze politiche	16,1
<i>Tutti gli indirizzi</i>	26,8
<b>LIVELLO SCUOLA SECONDARIA</b>	
<i>Indirizzi a prevalente destinazione terziario privato</i>	
Informatica e telecomunicazioni	60,2
Turismo	42,9
Amministrazione e finanza	19,1
Linguistico	17,9
Trasporti logistica	13,4
<i>Indirizzi a prevalente destinazione settore secondario</i>	
Elettronica	39,1
Meccanica ed energia	37,5
Costruzioni territorio	18,6
<i>Altri indirizzi</i>	
Chimica biotecnologie	33,2
Agrario	6,0
<i>Tutti gli indirizzi</i>	28,2
<b>FORMAZIONE PROFESSIONALE</b>	
<i>Indirizzi a prevalente destinazione terziario privato</i>	
Servizi di vendita	33,0
Benessere estetica	31,7
Ristorazione	23,4
Amministrazione segreteria	12,8
<i>Indirizzi a prevalente destinazione settore secondario</i>	
Edilizia	59,8
Impianti	55,9
Elettrico	41,2
Legno	33,3
Meccanica	28,8
Agroalimentare	2,6
<i>Tutti gli indirizzi</i>	26,1

## IN SINTESI

- L'avanzata del terziario è cominciata (anche a Torino) in piena società industriale, in ragione della crescita del welfare state e dell'esternalizzazione di servizi da parte della manifattura
- Superata (forse) la storica preclusione verso il terziario (ritenuto «improduttivo»), restano problemi analitici di un settore economico ormai gigantesco e fortemente eterogeneo al suo interno
- In più ambiti terziario e industria si stanno sovrapponendo, il che genera sistemi «ibridi» di non facile classificazione, per cui la stessa distinzione tra terziario avanzato pare per molti versi superata
- L'Italia è partita tardi rispetto ad altre nazioni nella terziarizzazione, per poi recuperare nei recenti decenni gran parte di tale ritardo
- Nel nostro Paese, su circa 14 milioni di addetti al terziario, quattro quinti operano in aziende private, gli altri sono dipendenti pubblici
- Torino si è affacciata alla modernità come capitale prima terziaria, poi industriale, in seguito ha accumulato un rilevante ritardo rispetto a parecchie altre metropoli italiane nello sviluppo del terziario moderno
- Le maggiori imprese dei servizi si concentrano soprattutto nell'area milanese, in quella torinese la taglia delle aziende è piuttosto ridotta
- Le società di capitale hanno una presenza molto variabile nei diversi comparti terziari, nell'area torinese esse risultano meno diffuse rispetto alla media delle metropoli italiane
- Il valore aggiunto procapite del terziario registra nell'area torinese il livello più basso del Centronord e uno dei minori incrementi recenti
- A livello occupazionale, sta crescendo ulteriormente il rilievo del terziario, più in grado (rispetto all'industria) di creare lavoro, anche negli anni successivi alla crisi del 2008
- Specie in alcuni comparti – come servizi alle imprese, commercio, turismo – sono oggi particolarmente diffuse, e in crescita, varie forme di lavoro precario